



Jussi Pihlajamaa, Pekka Berg

ASIAKASYMMÄRRYS TIENPIDOSSA

ASTAR-tutkimusohjelman loppuarviointiraportti

Tiehallinnon selvityksiä 1/2008



TIEHALLINTO
VÄGFÖRVALTNINGEN

Jussi Pihlajamaa, Pekka Berg

ASIAKASYMMÄRRYS TIENPIDOSSA

ASTAR-tutkimusohjelman loppuarviointiraportti

Tiehallinnon selvityksiä 1/2008

Kannen kuva: Tuovi Päiviö-Leppänen

ISSN 1457-9871
ISBN 978-951-803-998-6
TIEH 3201081

Verkkojulkaisu pdf (www.tiehallinto.fi/julkaisut)
ISSN 1459-1553
ISBN 978-951-803-999-3
TIEH 3201081-v

Edita Prima Oy
Helsinki 2008

Julkaisua myy/saatavana:
asiakaspalvelu.prima@edita.fi
Faksi 020 450 2470
Puhelin 020 450 011



Tiehallinto
Asiantuntijapalvelut
Opastinsilta 12 A
PL 33
00521 Helsinki
Puhelin 0204 22 11

Asiasanat: asiakkait; strategiat; tutkimushjelmat

Aiheluokka: 01

TIIVISTELMÄ

ASTAR-tutkimusohjelma käynnistyi 14.6.2004 ja päättyi vuoden 2007 aikana. Ohjelmalla on ollut keskeinen rooli Tiehallinnon asiakkuusstrategian toteuttajana. Tiehallinnon panostus ohjelmaan on ollut 1,1 miljoonaa euroa ja ohjelman puitteissa on toteutettu 34 kehittämisprojektia. Osa projekteista on ollut yhteistyöprojekteja muiden toimijoiden kanssa.

Ohjelman loppuarvioinnin tavoitteena oli etsiä vastauksia seuraaviin näkökulmiin: Tiehallinnon strategian suhde ASTARIin, tutkimusohjelman projektikonaisuuksien suhde tavoitteeseen, tulosten käyttökelpoisuus ja niiden käyttöönotto, vaikutukset omaan ja muiden toimintaan sekä suositukset ohjelmatoiminnan kehittämiseksi. Arvioinnin käytännön toteutuksessa on sovellettu Programme Assessment Method, PAM menettelyä (P. Berg et al. Tekes 15/97). Arviointi on suoritettu laadullisena arviointina perustuen käytettävissä oleviin dokumentteihin ja asiantuntijoiden haastatteluihin.

Ohjelman keskeisimpänä ohjaavana strategiana on asiakkuusstrategia, mutta myös muista Tiehallinnon strategioista löytyy tärkeitä liittymäpintoja ohjelmalle. Ohjelman taustalla olevan tahtotilan on käytännössä tarkoitus konkretisoida Tiehallinnon tienpidon strategian kautta.

ASTAR-tutkimusohjelma on luonteeltaan strateginen ja asiakkuusteemaa laaja-alaisesti käsittelevä, soveltavaa tietoa ja ymmärrystä tuottava kokonaisuus. Ohjelmalla lähdettiin hakemaan parempaa ymmärrystä ja uutta tietoa asiakasryhmistä sekä systematiikkaa, jolla tätä tietoa voidaan kehittää ja pitää yllä.

Ohjelman halutut vaikutustavoitteet olivat pääasiallisesti Tiehallinnon omaa toimintaa ja tienpidon strategiaa tukevia. Sen sijaan liikennejärjestelmän ja väylähallinnon eri toimijoiden asiakaslähtöisyyteen liittyvä ymmärryksen parantaminen voidaan nähdä enemmän välillisenä tavoitteena. ASTAR-tutkimusohjelman haluttujen vaikutusten määrittämisessä jää kaipaamaan selkeämpää kannanottoa kysymykseen, "Mitkä vaikutukset Tiehallinnon asiakkuuteen liittyvistä laajoista strategisista tavoitteista haluttiin saada aikaan ASTAR-tutkimusohjelman resursseilla?"

Ohjelma on koettu kokonaisuutena onnistuneeksi ja ajankohtaiseksi. Eniten kiitosta on saanut ohjelman laaja-alaisuus ja ohjelmallisuus, joka on monipuolisesti vastannut tunnistettuun tarpeeseen. Ohjelman merkittävin toteutunut vaikutus on, että se on nostanut asiakaskäsitteen ja asiakkaiden tarpeet systemaattisesti osaksi päivittäistä keskustelua ja kehittämistä. Ohjelma on auttanut konkretisoimaan käsitystä siitä, mitä tarkoittaa asiakaslähtöinen Tiehallinto ja mitä tarkoittaa asiakaslähtöinen toimintatapa Tiehallinnossa. Halutuista vaikutuksista ei täysin saavutettu kokonaisvaltaisen asiakastiedon keräämisen systematiikan kehittymistä ja siihen liittyvää asiakastarpeiden muuntamista tienpidon vaatimuksiksi, eikä toimintaympäristön muutosten (ennakointinäkökulma) ymmärryksen systemaattista kehittymistä. ASTAR-tutkimusohjelma on kuitenkin kokonaisuutena saanut aikaan vaikutuksia, jotka tukevat ja konkretisoivat Tiehallinnon omassa toiminnassa asiakkuusstrategian toteutumista sekä luonut pohjaa strategisen asiakkuusnäkökulman kehittämiselle osaksi Tiehallinnon ydinprosesseja. Tärkeänä koko ohjelmaan kohdistuvana vaikutuksena on nähty myös ohjelmaprosessin aikana tapahtunut oppiminen.

Ohjelma on tuottanut paljon uutta tietoa ja ymmärrystä. Tulokset ovat painotuneet uuden ja kokemusperäisen tiedon tuottamiseen asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Toinen selkeä painoalue olivat erilaiset kuvaukset, määrittelyt, luokittelut sekä suositukset, jotka liittyivät tapaan hahmottaa asiakasta ja heidän kokemuksia ja tarpeita. Ohjelman tuloksena ei syntynyt Tiehallinnon toiminnan näkökulmasta kattavaa tiedonhankinnan ja ylläpidon systematiikkaa, mutta aikaansaatiin erilaista toiminta-alueisiin, esim. kunnossapito ja liikennejärjestelmätason suunnitteluun liittyvää asiakastiedon keräämisen ja vuorovaikutuksen systematiikkaa. Tärkeä piirre tuloksissa on ollut myös laadullisten asiakkuutta käsittelevien kriteerien tuominen aikaisempien määrällisten kriteerien rinnalle.

Ohjelman ohjausryhmän kokoonpano sekä sitoutuminen ohjelmaan on nähty arvioinneissa hyvänä ja tuoneen hyvää substanssipanosta yksittäisten hankkeiden sisältöön ja rajauksiin. Ohjelmassa olisi tarvittu enemmän yhteistä keskustelua, tavoiteasetannan arviointia ja selkeyttämistä ohjausryhmän, projektiryhmän ja ohjelmapäällikön välillä. Ohjelmapäällikön toiminta ohjelman sisällön koordinoinnissa, yksittäisten tutkimushankkeiden hoitamisessa sekä ohjelman tulosten tiedottamisessa on ollut erittäin onnistunutta. Projektiryhmä edusti monipuolisesti eri toimintoihin liittyvää asiantuntemusta ja sen jäsenet ovat olleet avainasemassa myös tulosten jalkauttamisessa. Ohjelmamekanismin kannalta projektiryhmä olisi ollut hyvä koota aikaisemmin ja osallistuttua ohjelman tavoiteasetantaan. Ohjelman käytössä olisi voinut olla alusta lähtien yhtenäisemmät perusteet, joilla käynnistettävät projektit priorisoidaan ja valitaan. Tämä olisi yhdenmukaistanut projektin sisällöllisten ja tutkimuksellisten vaatimusten määrittelyä ja projektiehdotusten käsittelyä sekä projektiryhmässä että ohjausryhmässä.

Ohjelman tuloksista on viestitty laajasti. Erityisesti kiitosta on saanut projektin loppuraportti ja sen tiivis esitysmuoto. Haasteen jalkauttamiselle jatkossa muodostaa tulosten vieminen toimintamalleihin sekä viestiminen laajalla rintamalla Tiehallinnon ulkopuolisille palvelutuottajille.

Tiehallinnon ohjelmatoiminnan jatkokehittämisen kannalta nähtiin tärkeäksi panostaa ohjelman tavoiteasetantaan ja sen arviointiin ohjelman käynnistyessä. Osana tavoiteasetantaa olisi selkeytettävä paremmin ne konkreettiset vaikutustavoitteet, joihin ohjelman resursseilla halutaan päästä. Projektisalkun sisällön ohjauksen kannalta tulisi suunnitella systemaattisesti ohjelman tulostavoitteet ja niiden priorisointi. Tulosten jalkauttaminen voitaisiin myös suunnitella ja resursoida osana ohjelmien tavoiteasetantaa. Tärkeää olisi myös siirtää ASTAR-tutkimusohjelmassa syntyneet hyvät käytännöt osaksi Tiehallinnon T&K-ohjelmien ohjauskäytäntöjä.

SAMMANFATTNING

ASTAR -forskningsprogrammet påbörjades 14.6.2004 och avslutades 2007. Programmet har spelat en central roll när Vägförvaltningens kundrelationsstrategi förverkligades. Vägförvaltningen satsade 1,1 miljoner euro på programmet och inom ramarna för programmet genomfördes 34 utvecklingsprojekt. En del av projekten har varit samarbetsprojekt tillsammans med andra aktörer.

Målet för utvärderingen av programmet var att söka svar på följande synpunkter: Förhållandet mellan Vägförvaltningens strategi och ASTAR, förhållandet mellan projekthelheterna inom forskningsprogrammet och målet, användbarheten av de uppnådda resultaten och har de tagits i bruk, effekter på den egna och andras verksamhet, rekommendationer för att utveckla programverksamheten. Vid genomförandet av den praktiska utvärderingen tillämpades förfarandet Programme Assessment Method, PAM (P. Berg et al. Tekes 15/97). Utvärderingen gjordes som en kvalitativ utvärdering på basis av tillgängliga dokument och intervjuer med experter.

Den mest centrala, styrande strategin i programmet är kundrelationsstrategin, men också i Vägförvaltningens andra strategier hittas viktiga beröringspunkter med programmet. Viljetillståndet bakom programmet är i praktiken tänkt att konkretiseras via Vägförvaltningens väghållningsstrategi.

ASTAR -forskningsprogrammet är till sin karaktär en strategisk helhet som behandlar kundrelationstemat på ett omfattande sätt och som producerar tillämpande information och förståelse. Med programmet ville man söka bättre förståelse för och ny kunskap om kundgrupper samt systematik, med vilken man kan utveckla och upprätthålla denna kunskap.

De önskade påverkningsmålsättningarna i programmet var huvudsakligen målsättningar som stöder Vägförvaltningens egen verksamhet och väghållningsstrategi. Att utveckla förståelsen i anknytning till kundorienteringen för olika aktörer inom hela trafiksystemet och trafikledsförvaltningen kan snarare ses som ett indirekt mål. När de önskade effekterna av ASTAR-forskningsprogrammet definierades saknades ett tydligare ställningstagande på frågan "Vilka effekter av de omfattande strategiska målen i anknytning till Vägförvaltningens kundrelationer ville man åstadkomma med resurserna i ASTAR -forskningsprogrammet".

Programmet har upplevts totalt sett som lyckat och aktuellt. Mest beröm har programmets omfattning och programmässighet fått, vilket på ett mångsidigt sätt har svarat mot ett erkänt behov. Den viktigaste förverkligade effekten av programmet är att det på ett systematiskt sätt har lyft fram kundbegreppet och kundernas behov till en del av den dagliga diskussionen och utvecklingen. Programmet har bidragit till att konkretisera uppfattningen om vad som avses med en kundorienterad Vägförvaltning och vad som avses med ett kundorienterat tillvägagångssätt inom Vägförvaltningen. Av de önskade effekterna uppnåddes inte helt utvecklingen av en helhetsbetonad systematisk insamling av kunduppgifter och en modifiering av kundbehoven i anknytning till detta i form av väghållningskrav, liksom inte heller en systematisk utveckling av förståelsen för förändringar i omvärlden (prognossynpunkt).

ASTAR -forskningsprogrammet har dock som helhet fått till stånd effekter som stöder och konkretiserar kundstrategins förverkligande i Vägförvaltningens egen verksamhet samt skapat grund för att utveckla den strategiska kundrelationssynpunkten som en del av Vägförvaltningens kärnprocesser. Också det lärande som skedde under programprocessen har setts som en viktig effekt med inriktning på hela programmet.

Programmet har medfört mycket ny kunskap och förståelse. Resultaten har betonat produktion av ny och erfarenhetsmässig information om kunder och deras behov. Ett annat klart tyngdpunktsområde var olika beskrivningar, definitioner, klassificeringar och rekommendationer i anknytning till sättet att tolka kunderna och deras erfarenheter och behov. Programmet gav inte som resultat någon heltäckande systematik för att samla in och upprätthålla information med tanke på Vägförvaltningens verksamhet, men man fick till stånd systematik för insamling av kunduppgifter och växelverkan i anknytning till olika slags verksamhetsområden såsom drift och underhåll samt planering av trafiksystem.

Styrningsgruppens sammansättning och bundenhet till programmet sågs i utvärderingarna som någonting gott, och det förde med sig bra substanssatsningar på innehållet i och avgränsningarna av enskilda projekt. Det skulle ha behövts mera gemensamma diskussioner, utvärderingar av måluppställningen och klargöranden mellan styrningsgruppen, projektgruppen och programchefen. Programchefens verksamhet i fråga om att koordinera innehållet i programmet, sköta enskilda forskningsprojekt och informera om resultaten av programmet har varit mycket bra. Projektgruppen representerade mångsidig sakkunskap i anknytning till olika funktioner, och dess medlemmar har intagit en nyckelställning också i fråga om att informera om resultaten ute på fältet. Med tanke på programmekanismen hade det varit bra att samla projektgruppen tidigare och få gruppen att delta i måluppställningen. Programmet kunde genast från början ha haft mera enhetliga kriterier för att prioritera och välja projekt. Detta skulle ha förenhetligat definitionen av projektets innehålls- och forskningsmässiga krav och behandlingen av projektförslag i både projektgruppen och styrningsgruppen.

Man har informerat omfattande om resultaten av programmet. Ett särskilt tack har projektets slutrapport och dess täta framställningssätt fått. Den fortsatta utmaningen för att anamma resultaten är att få dem in i verksamhetsmodellerna och informera serviceproducenterna om dem på bred front.

Jussi Pihlajamaa, Pekka Berg: **Understanding the Client at Finnra: ASTAR Research Programme Final Assessment Report**. Helsinki 2008. Finnish Road Administration, Central Administration. Finnra reports 1/2008. 32 p. + app. 11 p. ISSN 1457-9871, ISBN 978-951-803-998-6, TIEH 3201081.

Keywords: Clients, Customers, Strategies, Strategy, Research programmes

SUMMARY

The ASTAR research programme was started on 14 June 2004 and ended in 2007. The programme played a central role in the realisation of the Finnish Road Administration's Stakeholder Relations Strategy. The Finnish Road Administration (Finnra) invested 1.1 million euros in the programme, which comprehended 34 R&D projects. Some of the projects were carried out in co-operation with other actors.

The objective of the programme assessment was to find solutions for the following points: Finnra's strategic relationship with the ASTAR Programme; the relationship of the project focus areas with the global programme objective; the feasibility of results achieved and whether these were implemented; impacts on Finnra's internal and external operations; and recommendations for development of Finnra's R&D programming. In the implementation of the assessment, the PAM Programme Assessment Method was used (P. Berg et al. Tekes Finnish Funding Agency for Technology and Innovation 15/97). The assessment was conducted as a qualitative evaluation based on available documents and expert interviews.

One of the most important guiding strategies of the programme is the Stakeholder Relations Strategy, but also other Finnra strategies contain key interfaces with the programme. The impetus of the programme is, in practice, to be concretised through the Finnra Road Operation Strategy.

The ASTAR research programme is a strategic entity, which broadly addresses the theme of stakeholder relations and produces applicable information and understanding. The programme was initiated to seek greater understanding and new information on client groups as well as a methodology by means of which this information can be developed and maintained.

The desired programme impact objectives were primarily supporting Finnra's internal operations and the Road Operation Strategy. Improving the understanding related to the clientorientation of road transport operators and infrastructure administrations can be seen more as an indirect objective. In specifying the desired impacts of the ASTAR research programme a clearer stand must be taken on the question: "What impacts among the broad strategic impact objectives of the Stakeholder Relations Strategy were to be brought about using ASTAR research programme resources?"

The programme as a whole was considered topical as well as a success. The highest praise was given to the programme's wide range and systematic approach, which comprehensively met the stated need. The programme's most significant impact is that it has systematically integrated the client concept and client needs into daily conversation and development. The programme has helped to concretise the idea of what defines a clientdriven Finnra and what defines a clientdriven operating method at Finnra. Of all the desired impacts, the development of the methodology on collection of comprehensive client data and, relating to that, adaptation of client needs into a requirement for road management were not fully realised, nor was the systematic development of how to understand changes in the operating environment. However, as a whole, the ASTAR research programme produced results, which support and

concretise Finnra's implementation of the Stakeholder Relations Strategy in its own operations as well as establish a foundation for development of the strategic client perspective as part of Finnra's core processes. The learning that occurred during the programme process was also considered an important result of the programme.

The programme has generated a large volume of new information and understanding. The results have emphasised the production of new and experience-based information on clients and their needs. Another clear area of focus comprehended the various descriptions, specifications, classifications and recommendations, which related to the way clients—and their experiences and needs—were characterised. Although the programme did not result in a comprehensive information acquisition and maintenance methodology for Finnra operations, a methodology for the collection of client data and interaction was created for such operational areas as maintenance and road transport system planning.

The assessments conducted found the programme steering group's composition and commitment to the programme to be good and that it provided good substantial input for the content and definition of individual projects. The programme could have used more joint dialogue as well as an assessment and clarification of goal setting between the steering group, the project group and the programme manager. The programme manager's performance in the coordination of programme content, management of individual research projects and distribution of programme results was exceptionally good. The project group represented a wide range of expertise from various operations and its members also played a key role in the establishment of results. From a programme mechanism standpoint, it would have been a good idea to have assembled the project group earlier so that they could have participated in setting goals for the programme. The programme could have initially had more uniform criteria for prioritising and selecting projects. This would have standardised the specification of project content and research requirements and processing of project proposals both within the project group and the steering group.

The programme results have been widely distributed. The project's final report and its concise presentation received special praise. Future challenges to establishment comprehend the integration of results in operating models and conveying information to service providers on a broad front.

Sisältö

1	ARVIOINNIN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	11
1.1	Arvioinnin tavoitteet	11
1.2	Arvioinnin toteutus	11
2	ASTAR-TUTKIMUSOHJELMAN TAUSTAT	12
2.1	Ohjelman visio	12
2.2	Ohjelman luonne	14
3	ASTAR-TUTKIMUSOHJELMAN VAIKUTUKSET	15
3.1	Ohjelman halutut vaikutukset	15
3.2	Ohjelman halututtujen vaikutusten toteutuminen	17
3.3	Vaikutukset ohjelman sidosryhmien toimintaan	19
3.4	Vaikutukset realisoituvat käytännön toiminnassa	20
3.5	ASTAR ja asiakkuusprosessin kehittyminen	20
4	ASTAR- TUTKIMUSOHJELMAN TULOKSET	22
4.1	Ohjelman halutut tulokset	22
4.2	Ohjelman tulostavoitteiden toteutuminen	22
4.3	Ohjelman toteutuneet tulokset suhteessa tavoiteasetantaan	24
5	ASTAR-TUTKIMUSOHJELMAN TOTEUTUS	26
5.1	Ohjelman halutut toimenpiteet	26
5.2	Ohjelman toimenpiteiden onnistuminen	27
5.2.1	Ohjausryhmän toiminta	27
5.2.2	Ohjelmapäällikön ja projektiryhmän toiminta	28
5.2.3	Ohjelman tulosten jalkauttaminen	28
6	KEHITYSSUOSITUKSIA	30
7	LIITTEET	32
	Liite 1. Haastatellut henkilöt	
	Liite 2. Tuloluokittelumatriisit	
	Liite 3. Tavoitekaavio	



1 ARVIOINNIN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

1.1 Arvioinnin tavoitteet

Toimeksiannon mukaisesti ASTAR-tutkimusohjelman (Asiakasryhmien tarpeet) loppuarvioinnin tavoitteena oli etsiä vastauksia seuraaviin näkökulmiin:

- Tiehallinnon strategian suhde ASTARIin
 - Miten ASTAR tutkimusohjelman käynnistyminen ja toteuttaminen tukivat Tiehallinnon strategiaa?
 - Millä tavoin Tiehallinnon Asiakkuusstrategia ja Astarin sisältö muuttuivat ohjelmavuosina ja säilyivätkö ASTARin tavoitteet ajanmukaisina?
- Tutkimusohjelman projektikokonaisuuksien suhde tavoitteeseen
 - Kuinka projektin alateemat ja toteutetut projektit vastasivat asetettuja tavoitteita?
 - Suunniteltiinko projekti luonteeltaan oikeanlaiseksi tavoiteasetannan kannalta?
- Miten käyttökelpoisia ovat saavutetut tulokset ja onko niitä otettu käyttöön
 - Mitkä tekijät ovat edistäneet tai estäneet tulosten käyttöönottoa?
 - Millaisia tuloksia on saatu ja miten ne on otettu käyttöön?
- Vaikutukset omaan ja muiden toimintaan
 - Miten Tiehallinnon toiminta on muuttunut?
 - Onko ASTARilla ollut vaikutuksia Tiehallinnon ulkopuolelle esimerkiksi alan yritysten toimintaan?
- Suositukset
 - Mitä ohjelmasta opittiin tulevia tutkimusohjelmia varten?
 - Muita suosituksia

1.2 Arvioinnin toteutus

Innoman Oy on suorittanut Tiehallinnon toimeksiannosta ASTAR-tutkimusohjelman loppuarvioinnin 5.10.–31.12.2007 välisenä aikana. Arvioinnin käytännön toteutuksessa on sovellettu Programme Assessment Method, PAM menetelyä (P. Berg et al. Tekes 15/97). Arvioinnista ovat Innoman Oy:ssä vastanneet Pekka Berg ja Jussi Pihlajamaa. Arviointityötä on valvonut ja ohjannut Tiehallinnossa ryhmä, johon ovat kuuluneet Tom Warras ja Lauri Ali-Mattila.

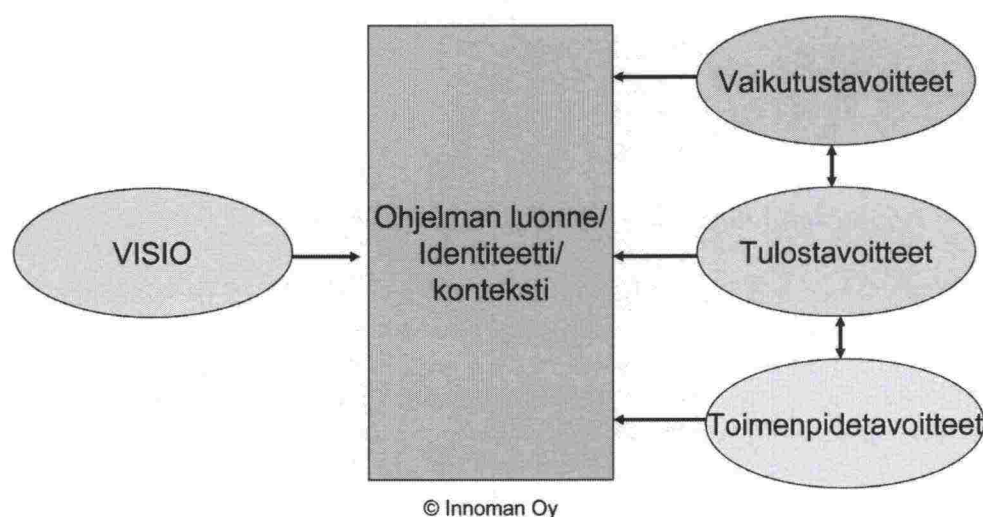
Arviointi on suoritettu laadullisena arviointina perustuen käytettävissä oleviin dokumentteihin ja asiantuntijoiden haastatteluihin. Haastateltavat henkilöt on esitetty liitteessä 1.

2 ASTAR-TUTKIMUSOHJELMAN TAUSTA

ASTAR-tutkimusohjelma käynnistyi 14.6.2004 Tiehallinnon johtoryhmän päätöksellä ja päättyi vuoden 2007 aikana. Ohjelmalla on ollut keskeinen rooli Tiehallinnon asiakkuusstrategian toteuttajana. Tiehallinnon panostus ohjelmaan on ollut 1,1 miljoonaa euroa ja ohjelman puitteissa on toteutettu 34 kehittämisprojektia. Osa projekteista on ollut yhteistyöprojekteja muiden toimijoiden kanssa.

2.1 Ohjelman visio

Ohjelman tavoiteasetanta perustuu yleensä aina visioon eli kuvaan siitä tulevaisuudesta, jonka toteutumiseen ohjelman panostuksella halutaan vaikuttaa (kuva 1). ASTAR-tutkimusohjelman visio ja tavoitteiden asettaminen perustuvat kiinteästi Tiehallinnon strategiaan tavoitteisiin. ASTAR-tutkimusohjelman lähtökohdat juontuvat Tiehallinnon organisaatiouudistuksesta, jolloin asiakastarpeet tunnistettiin entistä selkeämmin palvelujen tuottamisen lähtökohdaksi ja tärkeäksi osaksi koko Tiehallinnon roolia. Muutos tuote- ja tuotanto-organisaatiosta palveluorganisaatioksi edellytti käytännön työkalujen kehittämistä, jotta muutos voitaisiin konkretisoida. Ohjelman käynnistämisen tarkoituksena oli muodostaa tutkimus- ja kehittämiskokonaisuus, joka konkretisoisi asiakkuusnäkökulmaan liittyvät erilaiset osa-alueet ja tukisi systemaattisesti niiden jalkauttamista Tiehallinnon organisaation toimintaan.



Kuva 1. Ohjelman tasot

Tiehallinnon toimintastrategia ja sitä täydentävät asiakkuus-, tiedonhallinta-, hankinta- sekä henkilöstöstrategia kuvaavat ohjelman lähtökohtana olevaa asiakasymmärryksen strategista tahtotilaa. Keskeisimpänä ohjaavana strategiana on asiakkuusstrategia, mutta myös muista mainituista strategioista löytyy tärkeitä liittymäpintoja ohjelmalle.

Toimintastrategian keskeisiä tavoitteita ovat:

- tienpidon osaamisen kehittäminen
- asema arvoverkossa ja sen kanssa tuotettavan hyödyn kehittäminen
- tietohallinnan ja informaatioteknologian hallinnan kehittäminen.

Toimintastrategian ja siihen liittyvän asiakasnäkökulman tavoitteita on täsmennetty tarkemmin asiakkuus-, tiedonhallinta-, hankinta-, sekä henkilöstöstrategioissa mm. seuraavasti:

- Asiakkuusstrategian tavoitteita
 - Asiakkuustiedon hallinnan ja asiakastutkimuksen kehittäminen
 - Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan systematisointi
 - Viestinnän tehostaminen
- Tiedonhallintastrategian tavoitteita
 - Tienpidollisen vaikuttavuuden ja asiakkaiden saaman hyödyn lisääminen tukemalla Tiehallinnon suunnittelu-, asiakaspalvelu-, ja hankintatoimintaa
 - Tiehallinnon oman asiantuntijatyön lisääminen ja tuottavuuden lisääminen tiedonhallinnan keinoin
- Hankintastrategian tavoitteita
 - Hankintaosaamisen kehittäminen
 - Asiakasryhmien sitouttaminen palvelutason määrittämisprosessiin
 - Tuottajan palvelukyvyyn korostaminen
 - Osaamisklusterin kehittäminen
 - Vuorovaikutusmekanismien kehittäminen
- Henkilöstöstrategioiden tavoitteita
 - Asiakaslähtöinen, vuorovaikutteinen ja tuloksellinen toimintatapa.
 - Työn olemassaolon perustoina ovat asiakkaan saama hyöty ja hyvä palvelu.
 - Tiimi- ja asiantuntijatyössä vahvistetaan asiakaslähtöisyyttä ja vuorovaikutustaitoja. Ne ovat suoriutumisen arvioinnin perusteina – samoin kuin kyky tuloksia tuottavaan, toisten tarpeet huomioon ottavaan yhteistyöhön.

Edellä mainittujen strategioiden määrittämän tahtotilan on toteutuessaan tarkoitus konkretisoida tienpidon strategian kautta. Tienpidon strategia toteaa, että tienpidon tavoitteena on turvata päivittäisten matkojen ja kuljetusten toimivuus sekä varmistaa liikenteessä toimiville turvallinen, toimiva ja ympäristön huomioon ottava toimintaympäristö.

Asiakaspalvelun ja palvelun tason kannalta tämä tarkoittaa mm. seuraavia asioita:

- Tieverkon hoidon taso säilytetään pääosin nykyisellään.
 - Palvelutaso porrastetaan tarkoituksenmukaisesti ottaen huomioon liikennemäärän lisäksi tien merkittävyys paikallisten liikennetarpeiden kannalta. Lauttaliikenteen palvelutaso säilyy nykyisellään ja palvelun tuottaminen kilpailutetaan.
- Tieverkon käytön ohjaus ylläpidetään pääosin nykyisessä laajuudessa.
 - Ajantasaisen liikenneinformaation laatua parannetaan liikenteen ajantasaista seurantajärjestelmää kehittämällä keskeisellä päätieverkolla ja suurilla kaupunkiseuduilla. Tiehallinto keskittyy viranomaispalveluihin ja luo edellytyksiä kaupallisten lisäarvopalveluiden kehittymiselle.
 - Liikennettä palveleva ja tienpitoon liittyvä asiakaspalvelu toimii tehokkaasti, tarkoituksenmukaisesti ja asiakkaan kannalta selkeästi.

- Tieverkon kunnon osalta painotetaan asiakkaan kokemaa palvelutasoa.
- Ylläpidon painopistettä siirretään pääteiden riittävän hyvän pintakunnon varmistamiseen tinkimällä vähäliikenteisimmän tietön ylläpidosta. Näin lisätään ylläpidon positiivisia liikenneta-
lous-, turvallisuus- ja ympäristövaikutuksia.

2.2 Ohjelman luonne

Vision toteuttamiseksi voidaan käynnistää eriluonteisia ohjelmia. Tällöin tehdään valintoja mm. siitä miltä tasolta, kuinka laajasti ja minkä tyyppisiä vaikutuksia ja tuloksia ohjelmalla halutaan saada aikaan sekä minkälaisia toimenpidemekanismeja ohjelmaan halutaan liittää. Ohjelman luonne tukee varsinaisen ohjelman tavoiteasetannan sisällön määrittämistä.

ASTAR-tutkimusohjelmaa on kuvattu luonteeltaan strategiseksi ja asiakkuusteemaa laaja-alaisesti käsitteleväksi kokonaisuudeksi. ASTARista on todettu, että siinä erityisesti korostuu ohjelmallinen luonne verrattuna Tiehallinnon muihin kehitysohjelmiin. Ohjelman on todettu olevan soveltavaa tietoa ja ymmärrystä tuottava kokonaisuus, jolla lähdettiin hakemaan toisaalta parempaa ymmärrystä ja uutta tietoa asiakasryhmistä sekä systematiikkaa, jolla tätä tietoa voidaan kehittää ja pitää yllä. Ohjelman on myös todettu eroavan luonteeltaan Tiehallinnolle ehkä tyypillisemmistä substanssilähtöisistä ohjelmakokonaisuuksista, joiden tulokset ovat konkreettisemmin käyttöön otettavissa.

Ohjelmalle on annettu mm. seuraavia luonnehdintoja:

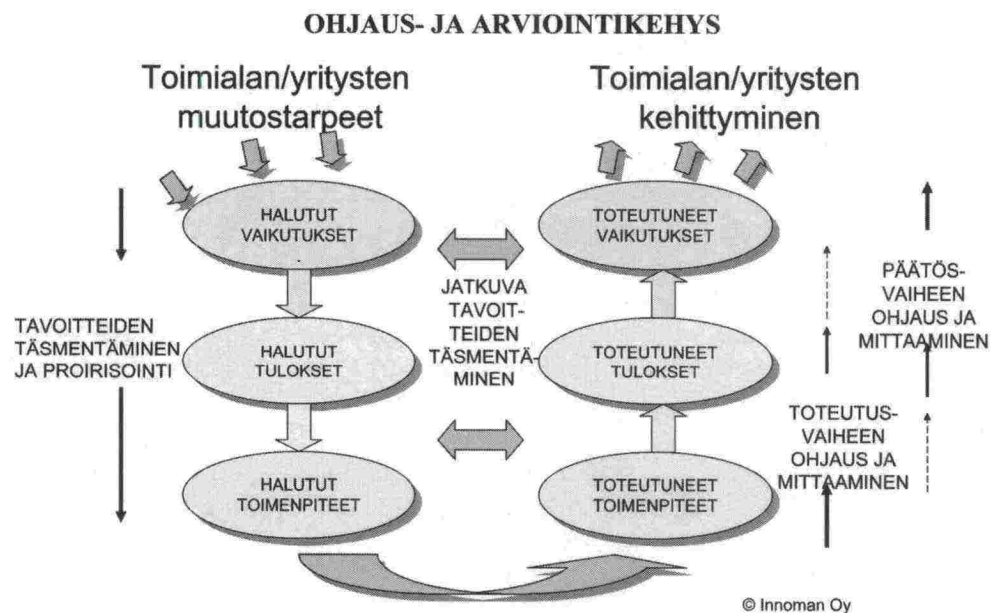
- Olemassa olevan tiedon kehittämistä ja yhdistämistä tieverkon käyttäjäkuntaan
- Selvitys siitä, onko tietoa olemassa, onko sitä saatavissa ja mitä tiedon saatavuus ja ylläpito edellyttää
- Asiakkuusilmiön ymmärryksen syventämistä
- Toimintamalleja kehittävä
- Olemassa olevien mallien merkityksen löytäminen TH:n kannalta
- Menetelmiä ennen ASTARIA kerätyn asiakastiedon hyväksikäytölle
- Vuorovaikutteinen sidosryhmien kanssa.

3 ASTAR-TUTKIMUSOHJELMAN VAIKUTUKSET

3.1 Ohjelman halutut vaikutukset

Etsittäessä vastausta kysymykseen, onko ohjelma tukenut Tiehallinnon edellä kuvatun vision ja strategisen tahtotila toteutumista, on tarkasteltava tarkemmin ohjelman tavoiteasetantaa. Kuvassa 2. on esitetty malli ohjelman tavoiteasetanta- ja ohjauskehystä. Ohjelman tavoitteet voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan kuvan esittämän jaottelun mukaisesti. Asetetut tavoitteet toimivat myös lähtökohtana ohjelman arvioinnille (ohjelman tulos- ja toimenpide-tavoitteita käsitellään luvuissa 4 ja 5).

Ohjelman johtamisen ja ohjauksen tärkein tehtävä on asettaa tavoitteet niille vaikutuksille joita ohjelman panostuksella halutaan saada aikaan joko omassa, sidosryhmien tai koko toimintaympäristön toiminnassa. Vaikutuksia voidaan tarvittaessa tarkastella esim. kansainvälisellä, kansallisella, toimialan ja sidosryhmiin tai organisaatioon itseensä kohdistuvien välittömiin tai välillisten vaikutusten tasolla. Halutuilla vaikutuksilla vastataan kysymyksiin: "Miksi ohjelma on käynnistetty ja mitä muutoksia ohjelmalla halutaan saada aikaan?"



Kuva 2. Ohjelman tavoiteasetanta- ja ohjauskehys

ASTAR-tutkimusohjelmalle asetettuja tavoitteita on ohjelman dokumentaatiossa kuvattu seuraavasti:

- Luoda menetelmä asiakasryhmien tarpeiden selvittämiseksi
- Luoda systematiikka asiakastiedon hyödyntämiseksi
- Selvittää eri asiakasryhmien liikenteeseen ja tienpitoon kohdistuvia tarpeita
- Selvittää asiakasryhmien tarpeisiin liittyviä toimintaympäristön muutoksia

Dokumentoitu tavoiteasetanta on muodoltaan toimeksiannon luonteinen, ja korostaa pääasiassa ohjelman haluttuja tuloksia ja toimenpiteitä (luoda menetelmiä, selvittää tarpeita). Dokumentoitu tavoiteasetanta ei selkeästi nosta esiin ohjelman haluttuja vaikutustavoitteita. Tämän voi arvella johtuvan siitä, että haluttujen vaikutuksen on katsottu olevan yleisellä tasolla Tiehallinnon visiota ja strategian tavoitteita tukevia ja sellaisenaan toimijoille tunnettuja.

Dokumentaation ja käytyjen keskustelujen perustella ohjelmalta haluttu toiminnan tason muutos voidaan kuitenkin tulkita vaikutustavoitteiksi seuraavasti.

Asiakasstrategian toteutukseen perustuvat halutut vaikutukset (ks. Liite 3. Ohjelman tavoitekaavio):

- Tieto ja ymmärrys asiakasryhmien liikenteeseen ja tienpitoon kohdistuvista tarpeista ja odotuksista paranee
- Asiakkaiden prosessien ja asiakasryhmien tarpeiden systemaattinen selvittäminen paranee
- Systematiikka asiakastiedon hyödyntämiselle kehittyy
- Asiakastarpeisiin liittyvien toimintaympäristön muutosten ymmärtäminen paraneminen
- Koko väylähallintoa tukeva asiakaslähtöisyys kehittyy

Ohjelman vaikutuksista on todettu myös, että asiakasstrategiaa tukevien vaikutusten toteutuessa ne tukevat laajempia tienpidon strategian toteutumiseen liittyviä toiminnallisia vaikutustavoitteita joita ovat seuraavat:

- Tienpidon ohjauksen kehittyminen
- Tienpidon suunnittelun kehittyminen
- Teknisten laatuvaatimusten ja toimivuusvaatimusten käytön kehittyminen hankinnan laatuvaatimuksina

Ohjelman vaikutustavoitteiden voidaan todeta olevien pääasiallisesti Tiehallinnon omaa toimintaa ja tienpidon strategiaa tukevia. Koko liikennejärjestelmän kehittämistä ja väylähallinnon eri toimijoiden asiakaslähtöisyyteen liittyvä ymmärryksen paraneminen voidaan nähdä enemmän välillisenä tavoitteena. Ohjelman ohjausryhmätyöskentelyyn osallistui myös Tiehallinnon ulkopuolisia jäseniä, joiden rooli vaikutustavoitteiden määrittämiseen on ollut vähäinen. Tämä selittyy lähinnä sillä että, ohjausryhmä perustettiin vasta kun peruslinjat tavoiteasetannan osalta oli tehty.

Arvioinnin ja ohjauksen näkökulmasta jää ASTAR-tutkimusohjelman tavoiteasetannassa kaipaamaan kannanottoa kysymykseen, "Mitkä asiat Tiehallinnon asiakkuuteen liittyvistä sinänsä laajoista strategisista vaikutustavoitteista haluttiin saada aikaan ASTAR-tutkimusohjelman resursseilla?"

Kysymys on tärkeä mm. seuraavista syistä:

- Asiakkuusteema on laaja, jolloin tarkempi vaikutustavoitteiden kohdentaminen auttaa priorisoimaan painoaluekohtaisesti käynnistettäviä projekteja ja käytettävissä olevia resursseja.
- Yksittäisten projektien sisällön suunnittelu ja ajoituksen määrittäminen edellyttää selkeää käsitystä niistä asioista, joihin projektien tuloksilla pyritään vaikuttamaan.
- Tiehallinnon ulkopuolisten jäsenten toiminnan kannalta on tärkeä ohjata ja rajata keskustelu selkeästi käsiteltävän T&K -ohjelman tavoitteisiin.

Haastattelussa tätä asiaa kuvattiin mm. seuraavalla kommenteilla:

- *"Ohjelmalla olisi voinut olla selkeämpi viitekehys, johon projektit olisi-
vat voineet kiinnittyä"*
- *"Ohjelmalta puuttui selkeä käsitys siitä, mitä asiakaslähtöisyys tarkoit-
taa Tiehallinnon toiminnassa".*
- *"Ohjelman priorisointi oli se, että meidän pitää saada asiakkuushom-
mat hanksaan, tuottakaa siihen meille tarvittavat välineet. Ohjelmavas-
taaville annettiin sen jälkeen täysi vapaus keksiä mitä se sitten käytän-
nössä tarkoittaa"*
- *"Ohjelma on ollut oppimisprosessi, ja vaikutustavoitteita ei välttämättä
olisi edes pystytty asettamaan selkeämmin 4 vuotta sitten".*

3.2 Ohjelman halututtujen vaikutusten toteutuminen

Ohjelma on koettu kaikissa arvioinnin piirissä olevissa ryhmissä kokonaisuutena onnistuneeksi ja ajankohtaiseksi. Eniten kiitosta on saanut ohjelman laaja-alaisuus ja ohjelmallisuus, joka on monipuolisesti, vastannut tunnistettuun tarpeeseen. On todettu että Tiehallinnon ohjelmakartassa ASTAR on selkeästi erottunut juuri sen vuoksi, että se on muodostanut selkeän ohjelmakokonaisuuden.

Seuraava haastattelukommentti luonnehtii hyvin ohjelmaa:

"Pidän ASTARia erittäin onnistuneena ohjelmanä, koska se on toiminut juuri niin kuin käytännön yrityksen T&K-ohjelmien pitäisikin toimia, tuottaen ei ainoastaan tietoa ja ymmärrystä, vaan myös ajatusmalleja ja oppimista itse työn aikana. ASTARissa ei olla jäämässä odottamaan 10–15 vuotta aikaa tuloksista käytäntöön vaan käytäntö on syntynyt ASTARissa".

Ohjelman ehkä suurin vaikutus on siinä, että se on nostanut asiakaskäsitteen ja asiakkaiden tarpeet systemaattisesti osaksi päivittäistä keskustelua ja kehittämistä. Ohjelma on auttanut konkretisoimaan käsitystä siitä, mitä tarkoittaa asiakaslähtöinen Tiehallinto ja mitä on asiakaslähtöinen toimintatapa Tiehallinnossa. Tärkeänä koko ohjelmaan kohdistuvana vaikutuksena on nähty myös ohjelmapirosessin aikana onnistumisten ja erehdysten kautta tapahtunut oppiminen.

Keskeisimpinä Tiehallinnon asiakasstrategiaa tukevinä ohjelman vaikutuksina on pidetty seuraavia asioita:

- Ohjelma on muokannut asenteita ja laajentanut asiakasnäkökulman kehittämisen keskustelupohjaa
- Asiakasnäkökulma on käsitteenä laajentunut
- Ohjelma on auttanut ylläpitämään asiakkuusnäkökulmaan liittyvä keskustelua
- Tienpidon strategian laatimista tukeva ymmärrys on lisääntynyt
- Tieto ja ymmärrys ovat lisääntyneet etenkin suunnitteluprosesseissa ja hankintaprosesseissa
 - Tieto asiakkaiden liikennekäyttäytymisestä on lisääntynyt
 - Tieto asiakkaiden liikkumiseen liittyvistä tarpeista on lisääntynyt
- Strateginen näkemys asiakkuusteeman viemiseksi osaksi toiminnan ohjausta on syventynyt
 - Tieto ja ymmärrys asiakkuusprosessin kehittämiseksi ovat parantuneet

- Osa kasvaneesta asiakasymmärryksestä on johtanut toimintatavoitteiksi
 - Ohjelman avainprojektien tuottamat taustamateriaalit ovat tukenneet avainasiakasprojektin kehittämistä
 - Ymmärrys ja tieto etenkin hoidon ja ylläpidon suunnittelun toimintojen kehittämiseksi on parantunut (Suunta 2010)
 - On syntynyt ymmärrystä asiakkuuskäsitteen integroimiseksi Tiehallinnon tunnuslukumittaristoon
 - Ohjelman on tukenut asiakkuuskäsitteen konkretisointia ja arvioimista osana yksilöiden toimintatavoitteita
 - On syntynyt tietoa ja ymmärrystä joka tukee mm. Tienpidon tavoitetta 2030 kehitystä
- Tienpidon toimintatason suunnittelun edellytykset ovat kehittyneet asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden, toiminta- ja taloussuunnittelu ja toimenpiderakenteiden kehittämisessä piiratasolla
- Tiehallinnossa perinteisesti kerätyn asiakastiedon organisointi ja hyödyntäminen on parantunut
- Liikennejärjestelmälähtöinen asiakkuusnäkökulman on vahvistunut
 - Edellytykset ymmärtää yksittäisten liikennemuotojen asiakaslähtöisyyttä osana koko liikennejärjestelmää on parantunut
 - Väylähallinnon asiakaslähtöisyyden ymmärrys on lisääntynyt
- Ohjelma on tiivistänyt sidosryhmäverkoston toimintaa
 - Käynnistänyt käytännön yhteistyötä sidosryhmäsalkun muodossa: metsäklusteri, ulkomaankauppaklusteri
 - Tuonut uusia toimintamalleja sidosryhmäyhteistyöhön
 - Laajentanut toimijaverkostoa

Haluttujen vaikutusten suhteen ei täysin saavutettu seuraavia asioita:

- Asiakastiedon keräämisen systematiikan kehittyminen
 - Systematiikan kehittäminen edellyttää jatkossa ohjelmassa syntyneen tiedon ja ymmärryksen järjestelmällistä testaamista ja huolehtimista siitä, että tätä tietoa ei hukata. Nyt on oleellista mm. priorisoida tieto ja ymmärrys, jonka ylläpitäminen on toiminnan kannalta jatkuvaa. Toisaalta korostetaan uusien vuorovaikutusmetodien systemaattista käyttöönottoa ja jatkokehittämistä.
- Toimintaympäristön muutosten (ennakointinäkökulma) ymmärryksen kehittyminen
 - Toimintaympäristön muutosten ennakkoinnin todettiin olevan tärkeä elementti tienpidon suunnittelussa ja se olisi saatava systemaattisemmin mukaan käytännön toimintamalleihin
- Asiakastarpeiden muuntaminen tienpidon vaatimuksiksi

Yhteenvetona voidaan todeta, että ASTAR-tutkimusohjelma on saanut aikaan vaikutuksia, jotka selkeästi tukevat ja konkretisoivat Tiehallinnon omassa toiminnassa asiakkuusstrategian toteutumista sekä luonut pohjaa strategisen asiakkuusnäkökulman kehittämiseksi osaksi Tiehallinnon ydinprosesseja. Ohjelman vaikuttavuutta kuvaa hyvin seuraava toteamus:

"Todennäköisesti vasta pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna ymmärretään, kuinka merkittävä vaikutus ohjelmalla todella tulee olemaan Tiehallinnon toiminnan kehittämisessä".

3.3 Vaikutukset ohjelman sidosryhmien toimintaan

Vaikutuksiin liittyy keskeisesti myös ohjelman aikaansaamat sidosryhmävaikutukset. ASTAR-tutkimusohjelmassa nähtiin tärkeänä, että asiakkuusteeman kehittämiseen saadaan mukaan mahdollisimman laaja sidosryhmien ja muiden väylähallinnon osapuolten edustus.

Ohjelma koettiin sidosryhmien kannalta vahvasti Tiehallinnon ohjelmaksi ja sen painotuksena nähtiin keskeisesti tienpidon näkökulma. Ohjelma nähtiin hyvänä ohjelmallisena kokonaisuutena, joka omalta osaltaan toi uutta laaja-alaista ymmärrystä koko väylähallinnon ja liikennejärjestelmätason kehittämisen kannalta.

Ohjausryhmän Tiehallinnon ulkopuolisten edustajien ohjelmasta saama hyöty vaihtelee merkittävästi sen mukaan kuinka konkreettinen liittymäpinta ohjausryhmän edustajien organisaatiolla ja taustaryhmällä on ohjelman teemoihin. Parhaimmillaan ohjelman tuottama tieto, segmentoinnit tai luokitukset jne. ovat hyödynnettävissä meneillään olevissa toimialan kehityshankkeissa, ohjeistusten yms. laatimisessa. Asiakassegmentointeihin liittyvät tietopaketit loivat myös yhteistä pohjaa ja ymmärrystä vuorovaikutukselle esim. elinkeinoelämän edustajien kannalta.

Silloinkin kun tulosten konkreettiselle hyödyntämiselle ei ollut suoranaista rajapintaa omassa organisaatiossa, todettiin ohjelman ohjausryhmätyöskenteilyn palvelleen oppimista ja toimineen väylänä oman näkökulman tuomiseen erilaisiin päätöstilanteisiin.

Palvelutuottajien kannalta ohjelmalla todettiin olevan toimintaa selkeyttävä ja yhtenäistävä vaikutus, joka realisoituu erityisesti silloin mikäli yhtenäiset toimintatavat asiakasnäkökulman systemaattisesta huomioimisesta siirtyvät osaksi ohjeistusta. Tästä mainittiin käytännön esimerkkinä esiselvitysohje-hanke, missä asiakaslähtöisyyden voimakas korostaminen näkyy mm. organisoinnissa, vuorovaikutuksessa ja tiedonkeruussa. Ohjeistuksen myötä asiakaslähtöisyyden toivotaan siirtyvän osaksi hyvää toimintatapaa, jolloin sitä ei tarvitse enää erikseen huomioida.

Suunnittelukonsulttien näkökulmasta asiakasvuorovaikutus on ollut jo aiem-
minkin oleellinen osa suunnitteluhankkeita, mutta ohjelmassa syntyneiden tulosten kautta odotusarvo kohdistuu nimenomaan toimeksiantoihin liittyvän systematiikan kehittämiseen. Nähdään, että jatkossa on paremmat edellytykset kehittää mm. dokumentointia ja uusia menettelytapoja. Yhteinen käsitte-
pohja myös helpottaa tilaajan ja palvelutuottajan välistä keskustelua sekä uusien asiakaslisäarvoa tuottavien toimintatapojen tarjoamista Tiehallinnol-
le. Nyt olisi mahdollisuus kehittää käytäntöjä, missä asiakaslähtöisyyteen ja vuorovaikutukseen liittyvä palvelutarjonnan innovatiivisuus nähdään nykyistä
enemmän myös kilpailuetuna eikä vain kustannuksena.

Sidosryhmävaikuttavuuteen liittyy oleellisesti kysymys siitä, mitä tavoitteita sille halutaan asettaa ja millä mekanismeilla niitä halutaan aikaansaada. AS-
TAR-tutkimusohjelman lähtökohtana olivat Tiehallinnon strategiset tavoitteet ja ensimmäiset projektit olivat käynnistyneet jo kun ohjausryhmä kutsuttiin koolle. Tällöin ohjausryhmätoimintaan liittyvänä sidosryhmäyhteistyön tavoit-
teena korostuu se, mitä lisäarvoa sidosryhmät voivat tuoda tavoiteasetannan pohjalta tehtäviin täsmennyksiin, priorisointeihin ja päätöksiin.

Laajemman sidosryhmä vaikuttavuuden synnyttämiseksi olisi hyvä pohtia toimintamallia, missä tavoitteet asetetaan yhteisistä lähtökohdista ja halutuille vaikutuksille on lähtökohtaisesti olemassa laaja-alaisempi ja konkreettisempi yhteinen rajapinta. Käytännössä tämä edellyttää myös yhteistä rahoituspohjaa ja panostusta ohjelmien suunnitteluun ja johtamiseen, jotta ohjelmakokonaisuudet saadaan riittävän konkreettisiksi ja pystytään varmistamaan kaikkien osapuolten aito sitoutuminen.

3.4 Vaikutukset realisoituvat käytännön toiminnassa

Ohjelman tulokset ovat luonteeltaan pääosin sellaisia, että laajat tienpitoon kohdistuvat vaikutukset syntyvät pääosin ohjelman jälkeen soveltamalla ja kehittämällä soveltuvia toimintamalleja ja ohjeita. Ohjelman toteutukseen liittyi paljon keskeisiä Tiehallinnon avainhenkilöitä jotka ovat jo nyt toimineet "sanansaattajina" ja vieneet asiakkuusteemaa ohjelman tulosten kautta käytäntöön. Vaikutusten realisoituminen edellyttää myös jatkossa systemaattista tulosten operaationalisointia sekä siihen liittyvää vastuutusta. Haastatteluissa todettiin mm. että:

"On löydettävä oikeita resursseja ja henkilökombinaatioita, jotka eri yhteyksissä vievät eteenpäin ja vastaavat asiakkuusteemasta, ettei eri intressien välille synny resurssiristiriitoja ja asiakasteema jää niiden jalkoihin".

Tiehallinnon asiakkuusprosessin lakkauttaminen tuo osaltaan lisähaasteen asiakkuusnäkökulman integroinnille osaksi käytännön toimintamalleja. Laajassa organisaatiossa on olemassa vaara, että eri puolilla organisaatiota, tai sen osia, syntyy asiakkuusnäkökulmasta erilaisia tulkintoja. Nämä saattavat haitata yhtenäisten toimintamallien kehittymistä sekä asiakkaille ja sidosryhmille muodostuvan yhtenäisen kuvan muodostumista tarjottavasta palvelusta.

Ohjelman vaikutusten varmistamista voidaan tukea systemaattisella johtamis- ja ohjausjärjestelmään kuvatulla muutosprosessin suunnittelulla, johtamisella ja seurannalla. Tämä edellyttää myös jatkossa konkreettisten toiminnan muutostavoitteiden asettamista ja seurattavien mittareiden tunnistamista.

ASTAR-tutkimusohjelman tulosten jalkauttaminen on todettu olevan hyvä kohde kehittää muutoksen läpiviennin prosessia, koska se on Tiehallinnon ohjelmana mennyt teemaltaan pisimmälle muutoksen elementtien tuottamisessa.

3.5 ASTAR ja asiakkuusprosessin kehittyminen

Ohjelman lähtökohtana olevia asiakkuusstrategian tavoitteita on kuvattu seuraavasti:

- Asiakkuustiedon hallinnan ja asiakastutkimuksen kehittäminen
- Vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan systematisointi
- Viestinnän tehostaminen.

Asiakkuusprosessi nähtiin ohjelman käynnistyessä voimakkaasti asiakkuustiedon, viestinnän ja asiakassidosryhmäyhteistyön koordinaattorin roolissa. Myöskään asiakkaiden määrätietoinen tarkastelu ei ollut ohjelman käynnistysvaiheessa vahvasti läsnä, vaan haluttiin tietoa tienpitoon, vuorovaikutukseen ja profiileihin liittyvistä tarpeista ja odotuksista. ASTARin aikana asia-

kasprosessin kehittämistyö on korostanut voimakkaasti asiakkuuskäsityksen integroimista toimintamalleihin ja sen viemistä ydinprosessiin eli tienpidon prosessiin.

Haastatteluissa todettiin, että tutkimusohjelma olisi voinut selkeämmin tukea edellä mainittua uutta ohjelman aikana tapahtunutta asiakasprosessiin kehityssuuntaa.

Tilannetta kommentoitiin haastatteluissa mm. seuraavasti:

"Vasta viime aikoina on alettu pohtimaan asiakaslähtöistä toimintamallia, kun asiakkuusprosessi on päätetty lakkauttaa".

"Tämä johtuu siitä, ettei visiota ole käytännössä sisäistetty ja poisoppiminen on ollut vaikeaa. Toisaalta myös asiakkuus on ollut tässä mielessä passiivinen ja keskittynyt vain tutkimuksiin ja selvityksiin eikä itse toiminnan muuttamiseen asiakaslähtöiseksi".

Asiakkuusnäkökulman kehittämiseen ja toteutumiseen vaikuttavat laajemmin myös Tiehallinnon T&K -strategian linjaukset. Tähän liittyen todettiin, että:

"Toistaiseksi asiakkuusnäkökulma ei ole T&K -strategiassa vielä kuin yksittäisten hankkeiden kautta. Voisi olla tarpeellista nostaa myös tähän keskusteluun selkeämmin esille kenelle T&K:ta tehdään ja miten asiakaspalvelunäkökulma on liikennejärjestelmän näkökulman rinnalla läsnä näissä tavoitteissa."

4 ASTAR- TUTKIMUSOHJELMAN TULOKSET

4.1 Ohjelman halutut tulokset

Ohjelman tavoiteasetannan yhteydessä määritettiin ohjausryhmän toimesta ohjelman tulosten painopistealueet (19.8.2004), jotka muodostavat lähtökohdat ohjelman projektisalkulle. Painopistealueiksi valittiin keskustelun jälkeen seuraavat neljä kokonaisuutta (ks. Liite 3 Ohjelman tavoitekaavio):

Ihmisten liikkumistarpeet

- Elinkeinoelämän tarpeet
- Alueiden kehittämiseen liittyvät tarpeet
- Yhteistyön kehittäminen

Tulostavoitteisiin liittyvää ohjeistusta on lisäksi täydennetty määrittämällä seuraavat tutkimuskokonaisuudet (19.10.2004)

- Tarpeiden selvittämisen ja asiakastiedon hyödyntämisen systematiikka
- Ihmisten liikkumistarpeet
- Elinkeinoelämän tarpeet
- Alueiden kehittämiseen liittyvät tarpeet
- Vuorovaikutteinen suunnittelu ja sidosryhmäyhteistyö.

Ohjelman tuloksille on dokumentaation mukaan asetettu myös tavoite, että ASTARin lopputuotos on myös ministeri- ja alueatasolla hyödynnettävää tietoa. Tuloksiin liittyen on ohjausryhmän toimesta myös täsmennetty, että työssä on T&K -lähtökohta, ei prosessien kehittäminen.

4.2 Ohjelman tulostavoitteiden toteutuminen

Ohjelman haluttuihin tuloksiin liittyvä tavoiteasetanta on painottunut edellä esitettyjen projektorien ja tutkimusteemojen rajauksiin. Tavoiteasetannassa ei ole tarkemmin otettu kantaa projektisalkun sisältöön, projektien valinta- ja priorisointikriteereihin. Tutkimushanke-ehdotusten kuulumista tutkimusteemaan on käsitelty sekä projekti-, että ohjausryhmässä aina projektikohtaisesti.

Tutkimusaluekohtaiset ohjelman tulokset on analysoitu tulostyypeittäin liitteessä 2. Käytetyllä projektisalkun analysointityökalulla voidaan tuoda lisä näkökulma tulostuneen projektisalkun sisällön tarkasteluun. Tällöin voidaan tarkastella kuinka suunnitelmallisesti erilaiset painopistealueiden sisällä olevat yksittäiset projektit tukevat toisiaan ja muodostavat haluttuja vaikutuksia tukevan kokonaisuuden. Tulokset on luokiteltu tulosten analysoinnin jälkeen seuraavan jaottelun mukaisesti:

- Uusi tieto
- Sovellus ja testaustieto (kokemusperäinen)
- Uusi menettely, systematiikka tai malli
- Kuvaus määrittely tai luokittelu
- Suositus, ehdotus tai suunnitelma

Tulosluokittelumatriisissa on myös dokumentoitu projektikohtaisesti projektin näkemykset siitä mihin tuloksia vaikutusten näkökulmasta voidaan hyödyntää.

Ohjelman on todettu kokonaisuutena tuottaneen paljon arvokasta tietoa ohjelman painopistealueilta. Tulossalkun ansiona voidaankin pitää sitä, että se on lähestynyt asiakkuusnäkökulmaa monipuolisesti. Tärkeä piirre on ollut myös laadullisten kriteerien tuominen aikaisempien määrällisten kriteerien rinnalle. Ohjelmassa tuotettu uusi tieto ja kokemusperäinen ymmärrys asiakkaista on kokonaisuutena koettu etenkin laadullisen tiedon osalta hyödyllisenä ja uusia näkökulmia avaavana.

Tulosluokitusmatriisin analysoinnin pohjalta voidaan todeta, että ohjelman tulokset ovat painottuneet uuden ja kokemusperäisen tiedon tuottamiseen asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Toinen selkeä painoalue on erilaiset kuvaukset määrittelyt, luokittelut sekä suositukset, jotka liittyivät tapaan hahmottaa asiakasta ja heidän kokemuksia ja tarpeita.

Merkittävimpinä yksittäisinä projekteina nähtiin ILTA (ihmisten liikkumistarpeet) ja ELITA (Elinkeinoelämän tarpeet) projektit, jotka loivat perustietoa ja lähtökohdat käyttäjien luokittelun ja segmentoinnin kehittämiseksi. Vaikka tulostunutta segmentointia ei sellaisenaan olekaan käytetty jatkokehityksessä, on se muodostanut mm. suunnittelijoille hyvän perustietopaketin liikkumiskäyttäytymiseen vaikuttavista asioista. Käydyissä keskusteluissa on todettu, että ohjelman tulosten vielä paremman kohdentuvuuden kannalta asiakassegmentoinnit olisivat pitäneet olla lähtökohtana jo ohjelman käynnistyessä. Toisaalta kuitenkin on nähty, että ohjelma vasta synnytti ymmärryksen siitä, mitä vaatimuksia asiakassegmentoinnille on asetettava.

Ohjelma ei tuottanut koko Tiehallinnon toiminnan näkökulmasta kattavaa tiedonhankinnan ja ylläpidon systematiikkaa. Tuloksena syntyi kuitenkin erilaista toiminta-alueisiin (esim. kunnossapito ja liikennejärjestelmätason suunnittelu) liittyvää asiakastiedon keräämisen ja vuorovaikutuksen systematiikkaa. Todettiin myös, että vaikka keskeinen projekti systematiikan kehittämiseksi sille, minkä tyyppistä tietoa eri tienpidon suunnittelun vaiheissa tarvitaan ja millä menetelmillä sitä hankitaan, ei onnistunut, niin erilaisia menettelyitä ja malleja syntyi osin sivutuotteina muista projekteista. Varsinaisista uusista menettelyistä ja malleista voidaan nostaa esiin ohjelman loppuvaiheessa syntyneet asiakassegmenttikortit liikkujaryhmien tarpeista, jotka muodostavat perustietopaketin ja lähtökohdan mm. alueelliselle tai erikoistilanteiden suunnittelulle. Myös maankäytön suunnittelun tueksi syntynyt työkalu on otettu käyttöön välittömästi. Systematiikan jatkokehittämisen kannalta ohjelma tuotti kuitenkin paljon ymmärrystä erilaisten mallien käytöstä ja soveltuvuudesta.

Haastatteluissa nousi positiivisesti esiin ohjelman lanseeraamat 10 teesiä. Teesit kokoavat ohjelman projektit ja niiden tulokset käytännönläheisiksi kokonaisuuksiksi. Keskusteluissa nostettiin esille ajatus, että ohjelman tuloksia voitaisiin pitää esillä nostamalla teesit systemaattisesti käsiteltäviksi teemoiksi, joita käsitellään näkyvästi Tiehallinnon sisällä.

Tulosten merkityksen arvioinnin kannalta on kokonaisuutena ratkaisevaa kuinka aktiivisesti ja laajasti ne otetaan käyttöön ja niitä hyödynnetään jatkokehittämisen pohjana.

4.3 Ohjelman toteutuneet tulokset suhteessa tavoiteasetantaan

Ohjelmapäällikkö ja ohjelman ohjausryhmä saivat ohjelman tavoitteet ohjausryhmältä valmiiksi pureskeltuna. Luvussa 3. mainittiin, että toteuttavalla ryhmällä ei tuntunut olleen tarpeeksi selvää viitekehystä projektien sisältöä ohjaavista vaikutustavoitteista. Toisaalta edellä todettiin, että tavoiteasetannassa ei ole tarkemmin otettu kantaa tulossalkun sisältöön kriteereihin ja priorisointiin. Tilannetta kuvaa mm. seuraava kriittinen haastattelukommentti:

"Projektiryhmä ei päässyt vaikuttamaan tavoitteiden asettamiseen, vaan ne oli etukäteen asetettu. Jonkin verran yritettiin näihin projektin kuluessa vaikuttaa, mutta osin väärin asetetut tavoitteet jäivät ohjelman suurimmaksi puutteeksi".

Projektiryhmälle ei välittynyt riittävän selkeää kuvaa ohjelman ohjaavista linjauksista. Projektin operatiivisille toteuttajille annettu, suhteellisen avoin tuloksiin liittyvä valtakirja johti tiettyyn linjattomuuteen projektisalkun sisällön muodostamisen alkuvaiheessa ja vaikeutti myöhemmin painoaluekohtaisten kokonaisuuksien optimaalista rakentamista. Haastatteluissa todettiin myös, että:

"Ensimmäisen ohjelmakolmanneksen aikana tutkimushankkeet tulivat paljolti inputina muualta eivätkä olleet täysin ASTARin ytimeistä käynnistettyjä".

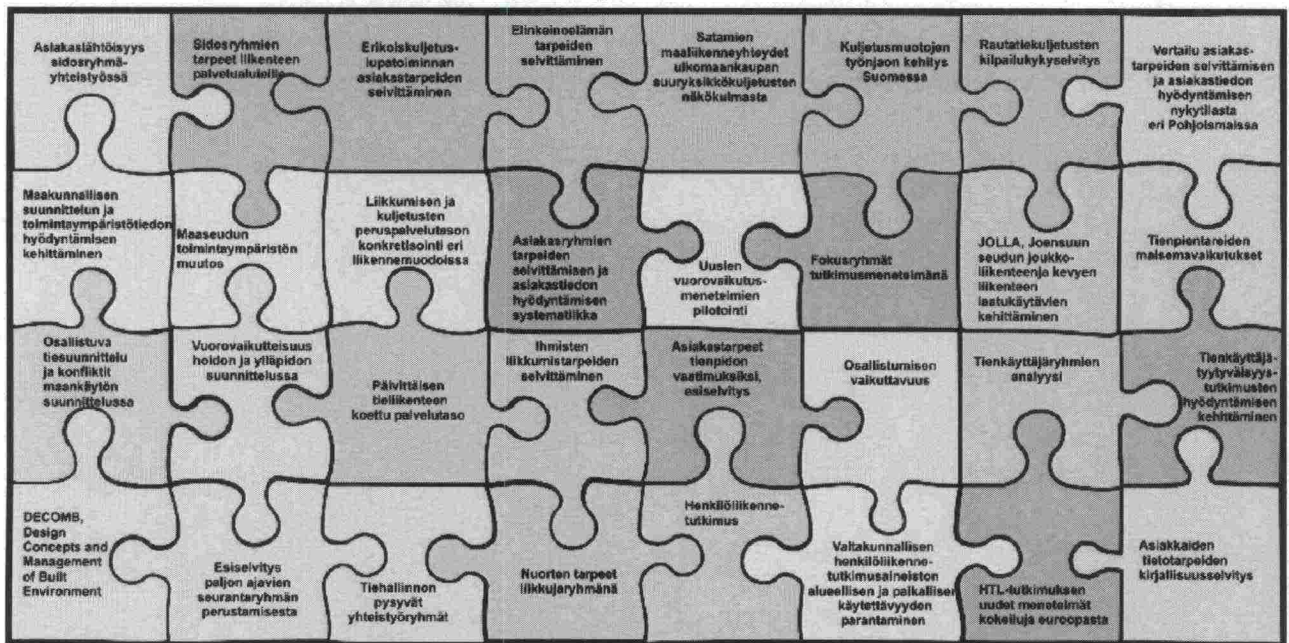
Tästä seurasi, että ohjelman alkuvaiheessa, myös ulkopuolisille, välittynyt viesti ohjelmasta ei ollut selkeä ja toisaalta projektisalkun systemaattinen täydentäminen oli jatkossa vaikeampaa. Ohjelmassa olisi pitänyt ennalta muodostaa selvä runko, mitä eri osa-alueita painopistealueiden sisällä katettaisiin. Tämä näkyy käytännössä esim. siinä, että jotkut painoaluekohtaiset avainprojektit valmistuivat vasta ohjelman loppusuoralla, jolloin niiden tulosten hyödyntäminen ei ollut mahdollista ns. vaikutusta täydentävien jatkoprojektien käynnistämisessä. Tavoiteasetannan ongelmallisuus näkyi myös yksittäisten projektien tulostavoitteiden asettamisessa (esim. ILTA, ELITA, jne.).

Haastateltavat totesivat, että systemaattisemmalla tulostavoitteiden asettamisella olisi projektien tuloksia voitu ohjata vielä paremmin vastaamaan jatko-soveltamisen tarpeita ja olisi mahdollisesti pystytty välttämään joitain epäonnistumisia. Ohjelman käytössä olisi voinut olla alusta lähtien yhtenäisemmät kriteerit, joilla projektit priorisoidaan ja valitaan. Tämä olisi yhdenmukaistanut projektin sisällöllisten ja tutkimuksellisten vaatimusten määrittelyä ja projektiehdotusten käsittelyä sekä projektiryhmässä että ohjausryhmässä.

Selkeiden tavoiteasetantaan perustuvien kriteerien puute näkyy mm. siinä, että projektisalkku sisälsi lähtökohdiltaan erilaisia projekteja, jotka eivät kaikki tukeneet optimaalisesti kokonaisuutta. Projektisalkun projekteja luonnehdittiin mm. seuraavasti:

- Avainprojektit, jotka tuottivat koko painopistealueen kehittämisen kannalta perustietoa (segmentoinnit, luokittelut jne.)
- "Suosikkiprojektit", jotka tuottivat eri henkilöiden ja substanssialueiden kannalta mielenkiintoista uutta tietoa
- Marginaaliprojektit, joilla oli yksittäistä arvoa
- Ohjelmaa rahoituskanavana käyttävät selvitysprojektit.

Ohjelman puolella välissä tuotiin ohjelmapäällikön toimesta projektisalkun ohjaamiseen ns. palapeli-työkalu (kuva 3), joka selkeytti ohjelman painopistealuekohtaista balansointia ja salkun täyttämistä. Palapelin todettiin selkeyttäneen ohjelman projektikokonaisuuden hallinnointia oleellisesti. Työkalulla pystyttiin systemaattisemmin katsomaan, mitä kokonaisuuksia painopistealueilta puuttui ja näin täydentämään salkkua systemaattisesti. Työkalu toimi tehokkaasti arvioitaessa painopiste- ja tutkimusaluekohtaisen projektikokonaisuuden sisältöä, mutta ei sellaisenaan ratkaissut edellä mainittua viitekehysten puutetta.



Astar-tutkimusohjelmassa toteutettujen projektien muodostama kokonaisuus.

Kuva 3. ASTAR-tutkimusohjelman tutkimushankkeet (lähde: Astar-tutkimusohjelman loppuraportti)

Ohjelmassa seurattiin asiakasnäkökulman käsittelyä myös muissa väylähallinnon ohjelmissa ja tehtiin yhteistyötä näiden kanssa projektitasolla. Ohjelman tuloksiin liittyen kommentoitiin tarvetta muodostaa systemaattisemmin ohjelman tulosten ympärille kokonaiskuva siitä, mihin laajempaan asiakkuusnäkökulmaa kehittäväan kokonaisuuteen ne sijoittuvat. Tämä olisi voinut toimia myös laajempaan viitekehystenä tehtäessä päätöksiä ja priorisointeja ASTARin tuloksista ja toisaalta kokonaiskuvana siitä, miten ASTARin tulokset täydentävät asiakkuusnäkökulman kehittämistä laajemmin.

5 ASTAR-TUTKIMUSOHJELMAN TOTEUTUS

5.1 Ohjelman halutut toimenpiteet

Ohjelman toimenpidetavoitteilla pyritään varmistamaan ohjelmalle asetettujen tulos- ja vaikutustavoitteiden toteutuminen. Toimenpidetavoitteiden sisältö painottuu ohjelman luonteen mukaisesti.

ASTAR-tutkimusohjelman toteutukseen on organisoitu hankeresurssien lisäksi seuraavia aktiviteetteja.

Ohjelman ohjaamiseksi perustettiin ohjausryhmä, jonka työlle asetettiin seuraavat toimenpidetavoitteet:

- Tutkimusohjelman suuntaamisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta huolehtiminen
- Vankan yhteistyökumppanien edustuksen varmistaminen
- Isompien projektikokonaisuuksien käsitteleminen (ei yksittäisiä, pieniä projekteja).

Ohjelman käytännön eteenpäin viemisestä on vastasi ohjelmapäällikkö, jonka toimenpidetavoitteita olivat:

- Tutkimusohjelman läpivieminen ja korkeatasoinen toteuttaminen sekä kokonaisuuden hahmottaminen
- Tutkimusohjelmasta ja sen tuloksista viestiminen, tulosten käytäntöön viennin organisointi sekä raportointi.

Ohjelmapäällikön tukena toimi projektiryhmä, jonka toimenpidetavoitteita olivat:

- Projektipäällikön avustaminen tutkimusohjelman suuntaamisessa ja läpiviennissä.
- Projektipäällikön tukena toimiminen, mm. projektiehdotusten työstämisessä ja projektien sisällön koordinoinnissa.

Tämän lisäksi projektilla oli projektisihteeri, jonka toimenpidetavoitteita olivat:

- Ohjausryhmän ja projektiryhmän sihteerinä toimiminen ja kokousten valmistelu yhdessä projektipäällikön kanssa.
- Internet-sivujen laadinta ja ylläpito.
- Seminaarijärjestelyt.
- Esitteiden ja esitysaineistojen laatiminen.
- Tiehallinnon rinnakkaisten T&K -ohjelmien seuraaminen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ASTAR ohjelmamekanismille asetettiin seuraavat keskeiset toimenpidetavoitteet (ks. Liite 3 Ohjelman tavoitekaavio):

- Tutkimusohjelman suuntaaminen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta huolehtiminen
- Yhteistyökumppanien sitominen ohjelmaan
- Projektiehdotusten laatiminen
- Projektiehdotusten sisällön koordinointi
- Tutkimushankkeiden käynnistäminen
- Tuloksista raportointi, viestiminen ja tulosten käytäntöön viennin organisointia

- Internet sivujen laadinta ja ylläpito
- Seminaarijärjestelyt
- Esitteiden ja esitysaineistojen laadinta
- Tiehallinnon muiden ohjelmien seuranta
- Väylähallinnon muiden ohjelmien seuranta

5.2 Ohjelman toimenpiteiden onnistuminen

Ohjelman onnistumisen kannalta nähtiin erittäin hyvänä, että sen toteutukseen saatiin resursoitua tärkeitä avainhenkilöitä. Sekä johdon että erilaisten substanssialueiden edustajat sitoutuivat ohjelman toteutukseen käytännön tasolla erittäin hyvin.

5.2.1 Ohjausryhmän toiminta

Ohjelman ohjausryhmän kokoonpano, johtaminen sekä toiminta on nähty arvioinneissa pääosin hyvänä. Positiivisena asiana on koettu erityisesti se, että Tiehallinnon johto oli sitoutunut ohjelman ohjaamiseen. Ohjausryhmän kokoustyöskentely on ollut varsinkin ohjelman alkuvaiheessa aktiivista ja ohjausryhmän todetaan tuoneen hyvää substanssipanosta yksittäisten hankkeiden sisältöön ja rajauksiin. Etenkin Tiehallinnon omilla ohjausryhmän jäsenillä on ollut merkittävä rooli ohjelman tulosten ja asiakkuusnäkökulman jalkauttamisessa mm. erilaisien toiminnanohjausta kehittävien projektien kautta. Positiivisena on myös nähty sidosryhmien ja väylähallinnon edustus johtoryhmässä.

Ohjausryhmän työskentelyssä näkyy osallistumisaktiviteetin osalla selkeä poissaolojen kasvava trendi. Tämä ilmenee etenkin Tiehallinnon ulkopuolisten jäsenten ajankäytön priorisoinnissa. Tätä ilmiötä voitaneen selittää kahdesta eri näkökulmasta. Sitoutumisen asteeseen vaikuttaa oleellisesti tavoiteasetannan liittyminen oman taustaryhmän tavoitteisiin. Aikaisemmin todettiin, että ASTARin tavoiteasetanta on vahvasti Tiehallintolähtöinen, joten ohjelman alkuvaiheen tavoitteiden selkeyttämiskeskustelujen jälkeen jäsenten vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet. Toisaalta ohjelman projektisalkku on täyttynyt ohjelman loppua kohti ja tarve käydä priorisointiin ja sisällön suuntaamiseen liittyviä keskusteluja on vähentynyt ja näin oma vaikuttavuus on myös vähentynyt.

Tässä yhteydessä voidaan pohtia myös kysymystä siitä, pitäisikö ohjausryhmä koota jo aikaisemmin, jolloin sen jäsenillä olisi suurempi vaikutusmahdollisuus ohjelman tavoiteasetantaan. Varsinkin silloin kun ohjausryhmä on laaja, niin ohjelman yhteisen suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen selkeyttäminen korostuu.

Ohjausryhmän toiminnan onnistumista arvioitaessa voidaan palata myös aiemmin vaikutustavoitteiden asetannan yhteydessä käsiteltyyn teemaan siitä, kuinka ohjausryhmä jalkautti tavoitteet projektiryhmälle ja ohjelmapäällikölle. Ohjelmassa olisi selkeästi tarvittu enemmän ja aikaisempaa yhteistä keskustelua, annetun tavoiteasetannan arviointia ja selkeyttämistä myös projektiryhmätason kanssa. Tämä olisi selkeyttänyt projektikannan sisällön suuntaamista ja ymmärrystä projektisalkun sisällön prioriteeteista. Tällöin myös ohjausryhmän toiminnalle asetettu tavoite keskittyä enemmän suuriin kokonaisuuksiin kuin yksittäisiin projekteihin olisi toteutunut paremmin.

Ohjausryhmän roolista, merkityksestä, siihen liittyvästä resurssien käytöstä ja eri toimijoiden välisistä vuorovaikutusmekanismeista olisi hyvä käydä jatkossa laajempaa keskustelua.

5.2.2 Ohjelmapäällikön ja projektiryhmän toiminta

Ohjelman operatiivisesta läpiviennistä vastasi projektipäällikkö, jonka toimintaa on käydyissä keskusteluissa kiiteltu varauksettomasti. Ohjelman jämäkkä, systemaattinen johtamisen ote näkyy sekä ohjelman sisällön koordinoinnissa, yksittäisten tutkimushankkeiden hoitamisessa, että ohjelman tulosten tiedottamisessa.

Ohjelman tavoitteiden selkeyttämisen puute heijastui myös ohjelmapäällikön työhön ohjelman alkuvaiheessa. Ohjelma toimi kuitenkin eräänlaisena oppimisprosessina, missä erityisesti sen puolesta välissä lanseerattu "palapeli-ohjelasalkku" selkeytti oleellisesti myös ohjelman operatiivista johtamista, sisällöllistä koordinointia ja päätöksentekoa.

Ohjelman projektiryhmän toiminta on nähty myös erittäin sitoutuneena. Projektiryhmä edusti monipuolisesti eri toimintoihin liittyvää asiantuntemusta ja projektiryhmän jäsenet ovat olleet avainasemassa tulosten jalkauttamisessa.

Ohjelmamekanismin kannalta myös projektiryhmä olisi ollut hyvä koota aikaisemmin ja osallistuttaa ohjelman tavoiteasetantaan. Selkeämmin määritellyt tavoiteasetantaan linkittyvät projektien valintakriteerit olisivat myös selkeyttäneet projektiryhmän työtä. Jatkossa olisi hyvä pohtia ohjausryhmän ja projektiryhmän keskinäistä roolia ja toimintatapoja. Selkeämpi panostus ohjelman käynnistysvaiheessa yhteisen ymmärryksen luomiseen ei välttämättä tarkoita lisääntyvää kokonaisresurssien käyttöä, vaan kysymyksessä on resurssien käytön painotuksesta.

5.2.3 Ohjelman tulosten jalkauttaminen

Ohjelmasta on palautteen mukaan myös viestitty laajasti. Seminaarit, lehtitikkelit sekä ohjelman viestintä on koettu myös hyvänä. Erityisesti kiitosta on saanut projektin loppuraportti ja sen tiivis esitysmuoto.

Ohjelman väliarviointiraportti kokosi syntyneitä tuloksia ja toimi hyvänä materiaalina ohjelman tulosten päivityksessä. Keskusteluissa todettiin, että jo ohjelman aikana olisi voitu systemaattisemmin analysoida tulosten merkitystä ja priorisoida tuloksia myös jalkauttamisen kannalta. Ohjelmassa muodostetut teesit osaltaan vastaavat tähän haasteeseen ja tämä perustelee jo aiemmin esitettyä ajatusta siitä, että teesit pitäisi jatkossa nostaa systemaattisesti käsittelyn kohteeksi koko organisaatiossa. Teesien on todettu muodostavan hyvän kokonaisuuden, joka myös jatkossa vastaa yksittäisten kehittämistoimenpiteiden osalta kysymykseen, miksi tämä asia on tärkeä.

Ohjelman tuloksia on viety eteenpäin myös tiepiirikohtaisilla seminaareilla. Kiinnostus tilaisuuksiin on vaihdellut piirikohtaisesti ja tieto ei ole välttämättä jalkautunut yhtä laajasti kaikille alueille.

Haasteen tulosten jalkauttamiselle muodostaa viestin vieminen laajalla rintamalla myös tiehallinnon ulkopuolisille palvelutuottajille. Ohjelman tulosten jalkauttamisen kannalta avainasemassa jatkossa ovat sellaiset henkilöt, joilla on mahdollisuus tuoda asiakkuusteema osaksi käytännön toimintaohjeiden kehittämistä ja soveltamista. Näin pystytään vaikuttamaan siihen, että eri toimijoille muodostuu yhtenäinen käsitys siitä mitä halutaan sekä sisäsyntyistä tarvetta innovoida ja kehittää entistä tehokkaampia toimintatapoja. Keskeisiä vaikuttamisen välineitä ovat mm. toimeksiantojen ja tilausten sisällöt, riittävät annettavat lähtötiedot ja seurattavat projektisuunnitelmien vaatimukset.

Tärkeä jalkauttamiseen liittyvä haaste on myös ASTARissa opittujen ja tunnistettujen hyvien ohjelmakäytäntöjen siirtäminen osaksi muita ohjelmia.

6 KEHITYSSUOSITUKSIA

Tähän lukuun on koottu eräitä tiivistettyjä suosituksia, joilla voidaan tehostaa ja systematisoida ASTAR-tutkimusohjelman kaltaisten tutkimus- ja kehitysohjelmien toteutusta, ohjausta, kohdentamista ja hyödyntämistä.

Ohjelman taustalla on usein visio maalista, johon pyritään ja jonka saavuttamiseen tyypillisesti liittyy monia samanaikaisia pyrkimyksiä ja aktiviteetteja. Ohjelma muodostaa aina kokonaisuuden missä tehdään priorisointeja ja valintoja siitä, kuinka käytettävissä olevat resurssit suunnataan mahdollisimman tehokkaasti tiettyjen haluttujen vaikutusten aikaansaamiseksi. Tällöin yhdeksi tärkeimmistä asioista nousee tavoitetilän mahdollisimman yksiselitteinen kuvaaminen sekä ohjelman aktiviteettien vuorovaikutteinen suunnittelu ja seuranta.

Suositus 1.

Ohjelmien tavoiteasetantaan liittyvää prosessia olisi kehitettävä.

- Millä prosessilla tavoitteet määritetään?
- Miten tavoitteita arvioidaan (Ohjaus ja arviointisuunnitelma, Ohjaus- ja arviointikriteerit)?
- Missä vaiheessa ja kuka osallistuu tavoiteasetantaan?
- Kuinka varmistetaan tehokas ohjaus ja vuorovaikutus ohjelman aikana?

Suositus 2.

Osana tavoiteasetantaa olisi selkeytettävä paremmin ne konkreettiset vaikutustavoitteet, joihin ohjelman resursseilla halutaan päästä.

- Tämä edellyttää ohjelman tavoiteasetannan systemaattista arvioimista ennen projektitoiminnan aloittamista.
- Tavoiteasetannan arviointi ja konsensuksen muodostaminen on hyvä tehdä yhdessä ohjelman johdon, operatiivisten toimijoiden ja sidosryhmien kanssa.
- Määritetään kriteerit, joilla vaikutusten toteutumista arvioidaan (miten muutos todetaan, miten se arvioidaan).
- Ohjeistetaan millä prosessilla ohjelman tavoitteita muutetaan ohjelman aikana ja miten muutokset viedään osaksi tulos- ja toimenpidetavoitteita.

Suositus 3.

Projektisalkun sisällön ohjauksen kannalta tulisi suunnitella systemaattisesti ohjelman tulostavoitteet

- Arvioidaan mitä tuloksia pitäisi saada aikaan, että asetetut vaikutustavoitteet olisi mahdollista saavuttaa.
- Arvioidaan tarvittava tulosten tyyppi ja niiden ajallinen prioriteetti (uusi perustieto, uuteen tietoon pohjautuva malli tai menetelmä, ohje, palvelu jne.).
- Luodaan esim. matriisi (tavoiteltava projektisalkku) jonka avulla projektien käynnistämistä hallitaan.
- Määritetään projekteilta vaadittavat kriteerit.
- Seurataan ja dokumentoidaan tulostasolla toteutuneet tulokset em. luokittelun perusteella.

Suositus 4.

Haluttujen ohjelman vaikutusten varmistamiseksi laaditaan ns. "tietohuolto-suunnitelma", missä systemaattisesti resursoidaan, vastuutetaan ja ajoitetaan tulosten jalkauttaminen.

- Mietitään esim. kenen pitäisi hyödyntää tietoa, missä muodossa tieto on paketoitava erilaisille hyödyntäjille (eri hyödyntäjätasot), kuinka tieto siirretään (saatetaan vastaanottajalle), kuka tiedon siirtämisestä vastaa ja miten tiedon jalkautumista arvioidaan.

Suositus 5.

Siirretään ASTAR-tutkimusohjelmassa syntyneet hyvät käytännöt osaksi Tiehallinnon T&K-ohjelmien ohjauskäytäntöjä.

7 LIITTEET

Liite 1. Haastatellut henkilöt

Liite 2. Tuloluokittelumatriisit

Liite 3. Tavoitekaavio

Arvioinnissa haastateltiin seuraavat henkilöt:

- Aulis Nironen Tiehallinto
- Outi Ryyppö Tiehallinto
- Anu Kruth Tiehallinto, Pääkonttori
- Mauri Pukkila Tiehallinto, Hämeen tiepiiri
- Mervi Karhula Tiehallinto, Asiantuntijapalvelut,
- Anders Jansson Tiehallinto, Pääkonttori
- Marja Kurenniemi STAKES
- Mikko Melasniemi Suomen Logistiikkayhdistys ry
- Harri Kallberg Tampereen teknillinen yliopisto,
- Tapio Puurunen Sito Oy,
- Seppo Lampinen YY-Optima Oy,
- Kari Karessuo Tiehallinto, Uudenmaan tiepiiri
- Kristiina Karppi Tiehallinto, Hämeen tiepiiri
- Janne Lintilä Tiehallinto, Hämeen tiepiiri
- Tytti Viinikainen Tiehallinto, asiantuntijapalvelut
- Minna Weurlander Tiehallinto, asiantuntijapalvelut
- Petri Keränen Tiehallinto, Savo-Karjalan tiepiiri

IH Ihmisten liikkumistarpeet	UUSI TIETO	TESTAUS- JA SOVELLUSTIETO	UUSI MENETTELY, SYSTEMATIikka TAI MALLI	KUVAUS, MÄÄRITTELY TAI LUOKITTELU	SUOSITUS, EHDOTUS TAI SUUNNITELMA	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
Valtakunnallinen henkilöliikennetutkimus	Yleiskuva suomalaisten liikkumisesta ja liikkumisen taustoista sekä henkilöliikennematkojen väestöryhmittäisistä, alueellisista ja ajallisista vaihteluista.					Projekti tuotti tienpidon suunnittelun ja ja ohjauksen tukimateriaalia ja antaa tulevalle tutkimukselle hyvää taustaa. Keskeistä perustietoa ihmisten liikkumisesta.
	Perusaineisto erilaisten liikenteeseen liittyvien tutkimusten, selvitysten ja päättöksenteon pohjaksi					
JOLLA, Joensuun seudun joukkoliikenteen ja kevyen liikenteen laatukäytävät	Tietoa missä joukkoliikenteen ja kevyen liikenteen laatukäytävät kulkevat sekä niiden liittyminen toisiinsa					Työn konkreettisia tuloksia hyödynnetään Joensuun seudun esteettömyyden parantamisessa ja seudun liikennejärjestelmän kehittämisessä. Uusi ajatus oli yhdistää tällaisessa tarkastelussa kevyt liikenne ja joukkoliikenne.
					Esitys laatukäytävien kehittämistoimenpiteistä, toteuttamishajelmasta ja vastuutahoista	
Tienkäyttäjryhmien analyysi		Testaustietoa, mikä tai mitkä tienkäyttäjä- tyytyväisyystutkimuksen taustamuutujista voisivat luokitella tienkäyttäjää				Työ vei osaltaan eteenpäin Tiehallinnon asiakasryhmittelyä, joka jatkaa ASTARin projekteissa Kansalaiset tienkäyttäjinä – Hypoteesi asiakassegmentoinniksi ja ihmisten liikkumistarpeet
Päivittäisen tieliikenteen koettu palvelutaso	Tietoa tienkäyttäjien odotuksiin ja kokemuksiin perustuvista laatuvaatimuksista tärkeimpien päivittäiseen liikkumiseen vaikuttavien tienpitotehtävienosalta			Kuvaus, siitä miten tienkäyttäjien kokema laatuaso voidaan nykyisin käytössä olevilla tien teknisistä kuntia kuvaavilla mittareilla esittää sekä mikä on tienkäyttäjien kokeman palvelutason suhde tienpidossa käytettävien tekniisten mittareiden antamaan informaatioon		Työn tuloksia voidaan hyödyntää Tiehallinnon keskeisten tuotteiden toimintalinjojen laadinnassa sekä mittareiden ja tyytyväisyyskyselyjen edelleen kehittämässä. Lisäksi tuloksista saadaan arvokasta tietoa asiakkaille suuntautuvan perusteluviestinnän suunnitteluun
	Tietoa tienpidon vaikuttavuudesta vastaajien arkeen eli mitä tienpidon laatu tarkoittaa tienkäyttäjän arjessa ja milloin tietä pidetään huonona					

IH Ihmisten liikkumistarpeet	UUSI TIETO	TESTAUS- JA SOVELLUSTIETO	UUSI MENETTELY, SYSTEMATIikka TAI MALLI	KUVAUS, MÄÄRITTELY TAI LUOKITTELU	SUOSITUS, EHDOTUS TAI SUUNNITELMA	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
Nuorten tarpeet liikkujaryhmänä	Tietoa nuorten matkustuskäyttäytymisestä, asenteista ja elämäntavoista			Kuvaus erilaisista osallistumismenetelelmistä ja muistilista huomioitavista asioista nuorten osallistamisessa		Tulokset auttavat ymmärtämään nuorten tarpeita ja erityispiirteitä Tiehallinnon asiakasyryhmänä. Selvityksessä annetaan suosituksia miten Tiehallinnon toimintatapoja, kuten suunnittelua ja tiedotusta, tulisi kehittää nuorten näkökulmasta.
Kansalaiset tienkäyttäjinä.	Tietoa segmentoinnin mahdollisuuksista			Hypoteesi asiakassegmentoinniksi		Segmentointihypoteesia testataan ja tarkennetaan ASTARin Ihmisten liikkumistarpeet –projektissa (IL TA). Lisäksi segmentointi jäsentää asiakastiedon hallintaa ja lisää asiakasymmärrystä kaikessa toiminnassa, niin ohjauksessa, tienpidon suunnittelussa ja hankinnassa kuin asiakaspalvelussa, viestinnässä ja muissa erillistoiminnoissakin. Tiehallinnossa ei ole vielä tehty päätöstä segmentoinnin jatkokäytöstä
Ihmisten liikkumistarpeiden selvittäminen		Testaustieto, mikä tai mitkä tienkäyttäjätyytyväisyystutkim uksen taustamuuttujista voisivat luokitella tienkäyttäjää	Liikennejärjestelmätasolle soveltuva liikkujaryhmittely. Asiakasyryhmäkorit			Työ vei osaltaan eteenpäin Tiehallinnon asiakasyryhmittelyä, joka jatkuu ASTARin projekteissa. Kansalaiset tienkäyttäjinä – Hypoteesi asiakassegmentoinniksi ja Ihmisten liikkumistarpeet.
Tienpienareiden maisemavaikutukset	Tietoa tienpienareiden kasvillisuuden vaikutuksesta tienkäyttäjiiin.	Tieto kuvaparimenetelmän soveltuvuudesta, tutkimukseen millaista tienpienareen kasvillisuuden tulisi olla, jotta se miellyttäisi tienkäyttäjää suosien samalla luonnon monimuotoisuutta sekä Suomelle alkuperäisiä kasvilajeja				Esityksiä kuvaparimenetelmy sovelluskohteista tutkimuksessa

EL Elinkeinoelämän tarpeet	UUSI TIETO	TESTAUS- JA SOVELLUSTIETO	UUSI MENETTELY, SYSTEMAATIikka TAI MALLI	KUVAUS, MÄÄRITTELY TAI LUOKITTELU	SUOSITUS, EHDOTUS TAI SUUNNITELMA	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
Rautatiekuljetusten kilpailukyky Suomessa	Tietoa tiekuljetusten asiakasryhmistä (erityisesti perusteellisuus) sekä toimintaympäristön muutoksista. Rautatiekuljetusten markkinaosuuksien kehitys, toimintaympäristön muutos sekä rautatiekuljetusten					Tietoa voidaan hyödyntää liikennejärjestelmän ja tienpidon suunnittelussa. Tuloksia käytetään myös liikennepoliittikan ja väyläpolitiikan päättökseen tukena. Tuloksista hyödyvät LVM ja väylälaitokset
Satamien maaliikenneyhteydet ulkomaankaupan suuryksikkökuljetusten näkökulmasta	Tieto ulkomaankaupan kuljetuksista ja kotimaan maaliikenneyhteyksistä sekä toimijoista, tavaravirroista ja tulevaisuudennäkymistä					Tuloksia käytetään liikenneyhteyksien suunnittelun tukena. Hyödyntäjä ovat LVM ja väylälaitokset. Liikenneyhteyksien kehittämisestä tarpeita vastaavaksi hyötty erityisesti ulkomaankauppa
Kuljetusmuotojen työnjaon kehitys Suomessa	Tietoa kuljetusmuotojen työnjakoon vaikuttaneista seikoista Suomessa sekä sen tulevaisuudesta					Tuloksia käytetään hyväksi liikennepoliittisessa päätöksenteossa argumenttina kuljetusmuotojen työnjakoa koskevassa keskustelussa
Elinkeinoelämän tarpeet	Tieto elinkeinoelämän tarpeista syntyvistä odotuksista liikennejärjestelmälle sekä tietäville ja liikenteelle		Asiakasryhmien tarpeiden tunnistamisen ja tarvetiedon hallinnan systemaattikka - systemaattinen ajattelu ja esitystapa tunnistettujen tarpeiden ja niitä selittävien logististen ominaisuuksien välille.			Tärkeä työkalu asiakaslähtöisempään väylänpitoon, jossa asiakastarpeiden ymmärtäminen on perusedellytys. Segmentointia, päättelyketjua ja segmenttikortteja käytetään hyväksi ja testataan jatkossa Tiehallinnon toiminnassa, erityisesti suunnittelutyössä

EL Elinkeinoelämän tarpeet	UUSI TIETO	TESTAUS- JA SOVELLUSTIETO	UUSI MENETTELY, SYSTEMATIikka TAI MALLI	KUVAUS, MÄÄRITTELY TAI LUOKITTELU	SUOSITUS, EHDOTUS TAI SUUNNITELMA	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
Erikoiskuljetuslupatoiminnan asiakastarpeet	Tieto erikoiskuljetuksia tarvitsevien ja tuottavien toimijoiden Tiehallinnon palveluihin ja tiedonsaantiin kohdistuvista tarpeista.				Toimintamallien kehittämissuunnitelma vuosille 2007–2011. Myös ajatuksia yhteistyön syventämisestä ja soveltamiskohteista	Tulosten toivotaan siirtyvän käytännön tiesuunnitteluun siten, että erikoiskuljetusten tarpeet huomioidaisiin nykyistä paremmin mm. infran suunnittelussa (mm. kiertoliittymät, viistetyt reunakivet, liikennemerkit ja portaalit). Myös infratietojen hallintaan liittyvät kehittämisaiheet tulisi integroida järjestelmäkehitykseen. Tulosten sekä taustaineistojen hyödyntäminen uudessa tietojärjestelmän käyttöönottoprojektissa, jonka yhteydessä on tavoitteena suunnitella myös uudet asiakaslähtöiset toimintatavat erikoiskuljetusten lupatoiminnalle
Sidosryhmien tarpeet liikenteen palvelualueille	Tieto tienkäyttäjien sekä Tiehallinnon muiden sidosryhmien liikenteen palvelualueille kohdistamista tarpeista ja odotuksista. Arvio Tiehallinnon ja yksityisten tahojen palvelualueiden muodostaman verkoston nykytilasta määrän ja palvelutarjonnan osalta				Neijä jatkoprojektitiedotusta liikenteen palvelualueiden suunnittelun ja toteutuksen ohjeistuksen kehittämiseksi	Selvityksen tuloksia toivotaan hyödynnettävän Tiehallinnon, kohdekunnan ja palvelutarjoajien välisen yhteistyön kehittämiseksi siten, että löydetään oikeat menettelytavat palvelualueen myönteisten vaikutusten vahvistamiseksi ja mahdollisten kielteisten vaikutusten eliminoimiseksi

AL Alueiden kehittämiseen liittyvät tarpeet	UUSI TIETO	TESTAUS- JA SOVELLUSTIETO	UUSI MENETTELY, SYSTEMATIikka	KUVAUS, MÄÄRITTELY TAI LUOKITTELU	SUOSITUS, EHDOTUS TAI SUUNNITELMA	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
Liikkumisen ja kuljetusten peruspalvelutason konkritisointi eri liikennemuodoissa	Laadullista tietoa liikkumisen ja kuljetusten peruspalvelutasoon vaikuttavista tekijöistä			Liikkumisen ja kuljetusten peruspalvelutason määrittelyn konkritisointi käyttäjän näkökulmasta kattaen kaikki liikennemuodot. Peruspalvelutason määrittelyä varten on täsmennetty kuvaukset liikkumisen ja kuljetusten keskeisistä palvelutasotekijöistä väylän käyttäjän kannalta		Tuloksia voidaan hyödyntää koko väylänpidon ketjussa suunnittelusta palvelujen hankintaan ja toiminnan jälkiarviointiin. Yhteiskunnallisen peruspalvelutason määrittäminen tukee kansallista liikennepolitiikkaa kertomalla väyläverkon peruspalvelutason alueellista tarpeista selkeästi ja tuo lisäinformaatiota mm. liikenneinvestointien hyötyanalyysiin. Työ tuottaa tietoa, joka on käyttökelpoista myös LVM:n Liikenne 2030 -työssä.
Maaseudun toimintaympäristön muutos ja liikkuminen	Tieto maaseudun, kuntien, liikkumisen ja liikennejärjestelmän toimintaympäristön muutoksista				Identifioitu tarve syventää maaseudun toimintaympäristön muutoksen ja liikkumistarpeiden tutkimusta seuraavien teemojen osalta: maaseutuympäristö liikkumisen kannalta, maaseudulle muuttavien liikkumistarpeet, liikkuminen ja kunta- ja palvelurakenteen uudistus, liikkumisen peruspalvelutaso, liikkuvat palvelut, bioenergia	Käynnistynyt Tiehallinnon, Joensuun yliopiston sekä Kunnallissalan kehittämisseätiön rahoituksella jatkotutkimus, missä tarkastellaan haja-asutusalueiden liikkumistarpeiden muodostumista kunta- ja palvelurakennemuutoksen jälkeen.
Maakunnallisen suunnittelun ja toimintaympäristötiedon hyödyntämisen kehittäminen	Tietoa maakuntien liittojen toiminnan luonteesta näkemyksiä suunnittelujärjestelmän kehittämistarpeista					Tulosten pohjalta voidaan kehittää Tiehallinnon ja muiden väylävirastojen käyttöön menetelmiä tai toimintamalleja, joiden avulla väylävirastot pystyvät hahmotamaan alueellisia tulevaisuuden tarpeita ja liikennejärjestelmän kehittämistoimia nykyistä systemaattisemmin valtakunnallisessa suunnittelussaan
Asuinalueen tyyppiin ja sijainnin vaikutus ihmisten liikkumiseen		Testaustietoa paikkatietolähtöisen asiakkuuden tutkimusmenetelmästä	Työkalu maankäytön suunnittelun tueksi	Suomen kattava aluetyyppiluokitus maankäyttöään ja liikennejärjestelmältään erilaisten alueiden matkatuotosten arvioimiseksi		Luokitus liitettiin osaksi valtakunnallisen henkilöliikennetutkimuksen perusaineistoa, josta voitoin laskea erilaisilla alueilla asuvien keskimääräiset matkatuotokset kulkutavoittain ja matkatyypeittäin

YH Yhteistyön kehittäminen	UUSI TIETO	TESTAUS- JA SOVELLUSTIETO	UUSI MENETTELY, SYSTEMATIikka	KUVAUS, MÄÄRITTELY TAI LUOKITTELU	SUOSITUS, EHDOTUS TAI SUUNNITELMA	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
Tiehallinnon pysyvät yhteistyöryhmät	Tietoa Tiehallinnossa toimivista yhteistyöryhmistä, niiden toiminnasta ja yhteistyökäytännöistä.		Hahmotelma työryhmien tuloksellisuuden nelikenttä-arviointimallista		Parannusehdotuksia, joiden avulla sidosryhmistä vastuulliset voivat arvioida pysyvien yhteistyöryhmien tuloksellisuutta	Projektin tulosten avulla parannetaan Tiehallinnon sidosryhmyön vaikutavuutta ja tehokkuutta. Työn tuloksista on hyötyä kaikille sidosryhmävastuuhenkilöille ja pysyvien yhteistyöryhmien vetäjille ryhmien toiminnan kehittämiseen
	Tietoa ryhmien toimintatavoista, vaikuttavuudesta ja vaikutusten seurannasta					
DECOMB			New project based (in distinction from a normative approach) development and land use methods			The new methods will enhance possibilities for co-operation between different stakeholders within urban design and real estate development projects.
Osallistuva tiensuunnittelu ja konfliktit maankäytön suunnittelussa						Kesken.
Vuorovaikutus teiden hoidon ja ylläpidon suunnittelussa					Esitelys perusteltavasta hoitoa ja ylläpitoa koskeva tie- ja liikennepoliittikan tavoitteista lähteväksi suunnittelujärjestelmäksi.	Tuloksista on hyötyä tienpidon suunnittelulle
					Ehdotus ohjelmatasolla hoidon ja ylläpidon toimintalinjan suunnittelun tekemiseksi yhdistettynä yhdeksi kunnossapidon toimintalinjaksi.	Ehdotetulla vuorovaikutusjärjestelmällä voidaan edetä kohti asiakaslähtöisempää tienpitoa ja tätä kautta saavuttaa yhteiskunnallisia säästöjä. Osittain tämän työn innoittamana on jo edetty ja hoito- ja ylläpitosuunnitelmien laatimisohe on laadittu ja ensimmäisiä suunnitelmia ollaan laatimassa.
					Ehdotus hoidon ja ylläpidon vuorovaikutusjärjestelmän perustana toimivasta, tärkeimpiä tienkäyttäjryhmiä edustavasta tienpitofoorumista	

YH Yhteistyön kehittäminen	UUSI TIETO	TESTAUS- JA SOVELLUSTIETO	UUSI MENETTELY, SYSTEMAATIikka	KUVAUS, MÄÄRITTELY TAI LUOKITTELU	SUOSITUS, EHDOTUS TAI SUUNNITELMA	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
Osallistumisen vaikuttavuus	Tietoa osallistumisen vaikuttavuudesta tienpidossa kolmen empirisen tapausesimerkin sekä Tienhallinnon edustajille tehdyn kyselyn avulla.				Ehdotuksia: Erilisiin suunnitteluvaiheisiin pätikyn tiedottamisen sijasta tiedonsaannin ja palautemahdollisuuksien tulisi kattaa koko hankkeen elinkaari. Palautteesta ja vuoropuhelusta tulisi koota julkaitavia yhteenvetoja. Vuoropuhelu tulisi dokumentoida raporttina osallisille ja työkansiona jatkosuunnittelijoille. Internetisivujen päivitystä ja sähköpostitiedotusta tulisi lisätä Internetiin tulisi kehittää keskustelupalstoja, nettikyselyjä sekä ns. kansalaiskarttoja. Ryhmytymenetelmien käyttöä ja suunnittelijoiden vuorovaikutustaitoja voitaisiin edelleen edistää nykyisestä.	Vuorovaikutteisen suunnittelun kehittämisen kautta.
Asiakaslähtöisyys sidosryhmyhteistyössä	Tieto miten asiakaslähtöisyys ja asiakkaalle tuotettava arvo näkyvät sidosryhmyhteistyön toiminta-suunnitelmissa.				Suosituksia sidosryhmyhteistyön parantamiseksi ja toimintasuunnitelmien kehittämiseksi	Hyödynnetty ja hyödynnettään sidosryhmyhteistyön kehittämisessä
Tienkäyttäjien paneelin hyödyntäminen tienpidossa esiselvitys	Tieto tienkäyttäjien paneelin tarpeista, mahdollisuuksista ja kustannuksista				Työn tuloksena suositellaan noin 30 hengen kooryhmää, jonka kokkeilujen perusteella kootaan kaksi erityyppistä paneelia: yhtäältä 50 – 200 hengen kokouksissa tai verkossa kommunikoiva, useita tiepiireittäisiä tienkäyttäjryhmiä edustava joukko ja toisaalta sähköpostin ja/tai mobiilipalvelun kautta kommunikoiva, urakointialueittain niiden kuntoa seuraava ammattilaispaneeli.	Pilottipaneeli perustetaan ja sen myötä asia etenee.
Uudet vuoropuhelumenetelmät tienpidossa	Kolmen pilottihankkeen avulla käytännön tietoa ja esimerkkejä vuorovaikutuksen menetelmistä, kanavista, vaikutuksista ja järjestämisestä.					Vuorovaikutteisen suunnittelun kehittämisen kautta.

SYS Systematiikan luominen	UUSI TIETO	TESTAUS- JA SOVELLUSTIETO	UUSI MENETTELY, SYSTEMAATIikka	KUVAUS, MÄÄRITTELY TAI LUOKITTELU	SUOSITUS, EHDOTUS TAI SUUNNITELMA	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
Asiakasryhmien tarpeiden selvittämisen ja asiakastiedon hyödyntämisen systematiikka			Asiakkuustietopuu, toimintamalli, jonka avulla tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan voidaan tuoda nykyistä järjestelmällisemmin päätöksentekoon			Asiakkuustietopuu tulee lisäämään asiakaslähtöisyyttä Tiehallinnon toiminnassa, mikä vastaa Tiehallinnon itselleen määrittämiä arvoja ja visioita
Tienkäyttäjätyytyväisyys- tutkimusten hyödyntämisen kehittäminen	Uutta tietoa tyytyväisyydestä teiden ja katujen talvihoitoon		Tutkimusmalli, jolla voidaan verrata tyytyväisyyttä talvihoitoon kaduilla ja teillä			Kertaluonteinen kokeilu, tulokset käsitelty. Vertailutieto on tärkeää ja tässä hankittiin juuri sitä.
Henkilöliikennetutkimuksen uudet menetelmät - menetelmäkokeiluja Euroopan maista	Tietoa uusista menetelmistä	Tietoa menetelmien käyttökokemuksista				Kesken.
Asiakastarpeet tienpidon vaatimuksiksi- esiselvitys	Analysitietoa kahden esimerkkiasiakasryhmän tarpeiden huomioon ottamisesta kymmenessä esimerkkiasiakirjassa		Yleinen malli asiakastarpeiden huomioon ottamisesta suunnittelussa	Kuvaus periaatteista asiakastarpeiden muuntamiseksi tienpidon vaatimuksiksi sekä periaatteet vaikutusten, tavoitteiden ja laatuvaatimusten jäsentymisestä eri suunnittelutasolla		Työ asiakastarpeiden huomioon ottamiseksi nykyistä paremmin jatkuu avainasiakastyössä ja Tiehallinnon suunnitteluun kehittämishajelmassa (SUUNTA 2010), jolle tämä esiselvitys on tuottanut suosituksia
Fokusryhmät tutkimusmenetelmänä Tiehallinnossa - Pilottitutkimus		Kokeilutietoa, miten ryhmäkeskustelut eli fokusryhmät kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmänä soveltuvat Tiehallinnon käyttöön				Tämän pilottitutkimuksen tuloksia hyödynnettiin kevyen liikenteen väylien ylläpidon toimintalinjojen laadintatyössä, ja ryhmäkeskustelut koettiin kyseisessä työssä antoisaksi ja hyödylliseksi tavaksi kartoittaa asiakkaiden näkemyksiä. Kvalitatiiviset tutkimukset ja erityisesti ryhmäkeskustelut soveltuvat Tiehallinnon toimintaan silloin, kun tarvitaan syvällistä tietoa ja ymmärrystä tienkäyttäjien näkemyksistä ja kokemuksista.

KO Astarin koko kenttää tai useita painopistealueita koskevat projektit	UUSI TIETO	TESTAUS- JA SOVELLUSTIETO	UUSI MENETTELY, SYSTEMATIikka	KUVAUS, MÄÄRITTELY TAI LUOKITTELU	SUOSITUS, EHDOTUS TAI SUUNNITELMA	TULOSTEN HYÖDYNTÄMINEN
Asiakaskaiden tietotarpeiden kirjallisuusselvitys	Tietoa asiakkaiden tietotarpeista suomalaisista, pohjoismaisista ja keskeisimmistä eurooppalaisista aineistoista				Suosituksia tutkimusmenetelmistä	Kirjallisuusselvityksen tuloksia käytetään asiakaspalveluiden tavoitettilan määrittelyssä ja tietopalveluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa
Vertailu asiakastarpeiden selvittämisen ja asiakastiedon nykytilasta eri Pohjoismaissa	Tietoa asiakastarpeiden ja asiakastiedon nykytilasta eri Pohjoismaissa					Tuloksia hyödynnetään ensisijaisesti PTL:n jaoston 21 asiakasnäkökulmalyössä. Asiakaslähtöisyyttä edistävät henkilöt eri Pohjoismaissa saavat työstä uusia ajatuksia ja ideoita.
JOTU- ja Astar- tutkimusohjelmien tuloksia	Analyyysi- ja vertailutietoa ohjelmien yhteisellä alueella olevien tutkimusten menetelmiä ja tuloksista ja johtaa niistä yhteisiä tai erillisiä lopputulemia					Tärkeää olisi nyt olla hukkaamatta tätä tietoa ja hyödyntää se käytännön työssä
	Tuloksista on poimittu mielenkiintoisimpia löydöksiä ja toimintaympäristön kehitystrendejä					

Ohjelman halutut tavoitteet

Ohjelman TH:n
tienpidon strategiaa
tukevat halutut
vaikutukset

Tienpidonohjaus
kehittyy

Tienpidon suunnittelu
kehittyy

Teknisten laatuvaatimusten ja
toimivuusvaatimusten asettaminen hankinnan
laatuvaatimuksiksi kehittyy

Ohjelman
Asiakkuusstrategiaa
tukevat halutut
vaikutukset

Tieto ja ymmärrys asiakasryhmien liikenteeseen ja
tienpitoon kohdistuvista tarpeista ja odotuksista paranee

Koko väylähallintoa tukevan
asiakaslähtöisyys kehittyy

Asiakkaiden prosessien ja
asiakasryhmien tarpeiden
systemaattinen
selvittäminen paranee

Systematiikka
asiakastiedon
hyödyntämiselle
kehittyy

Asiakastarpeisiin liittyvien
toimintaympäristön
muutosten ymmärtäminen
paranee

Ohjelman valitut
painopistealueet

Tieto ja ymmärrys
ihmisten liikkumis-
tarpeista ja niiden
selvittämisestä

Tieto ja ymmärrys
elinkeinoelämän
tarpeista ja niiden
selvittämisestä

Tieto ja ymmärrys
alueiden kehittämiseen
liittyvistä tarpeista ja
niiden selvittämisestä

Tieto ja ymmärrys
yhteistyön
kehittämisen
keinoista

Tukimus-
kokonaisuudet

Ihmisten
liikkumis-
tarpeet

Elinkeino-
elämän
tarpeet

Alueiden
kehittämisen
liittyvien tarpeet

Tarpeiden
selvittämisen ja
asiakastiedon
hyödyntämisen
systematiikka

Vuorovaikutteinen
suunnittelu ja
sidosryhmä-
yhteistyö

Ohjelman
aktiviteetit

Tutkimusohjelman
suuntaamisen ja
asetettujen
tavoitteiden
saavuttamisesta
huolehtimisen

Tuloksista
viestiminen, tulosten
käyttöön viennin
organisointi sekä
raportointi

Väylähallinnon
muiden ohjelmien
seuranta
Tiehallinnon
rinnakkaisten T&K-
ohjelmien
seuraaminen

Internet-sivujen laadinta
ja ylläpito.
Seminaarijärjestelyt
Esitteiden ja
esitysaineistojen
laatiminen

© Innoman Oy

